

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

І. О. Самойленко

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

із дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»

*(для студентів магістратури усіх форм навчання
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2018

Самойленко І. О. Конспект лекцій із дисципліни «Менеджмент організації» для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / І. О. Самойленко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 89 с.

Автор канд. екон. наук І. О. Самойленко

Рецензент С. І. Плотницька, доктор економічних наук, професор Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 7 від 21.11. 2017.

© І. О. Самойленко, 2018

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	6
1.1 Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.....	6
1.2 Основні засади системного підходу до управління організацією.....	8
1.3 Побудова організацій та види організаційних структур управління.....	8
1.4 Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.....	10
2 ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	14
2.1 Елементи та основні поняття управлінського процесу.....	14
2.2 Класифікація управлінських рішень.....	15
2.3 Етапи прийняття раціонального рішення.....	17
3 ПРОЦЕДУРА ФОРМУВАННЯ І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНІВ.....	19
3.1 Планування – важлива складова частина управлінської діяльності.....	19
3.2 Основні вимоги до планування.....	21
3.3 Види планів роботи та порядок і методика планування.....	22
4 РАЦІОНАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИЦТВА.....	28
4.1 Сутність управлінського інструментарію.....	28
4.2 Організаційно–розпорядчі методи управління.....	29
4.3 Соціально–психологічні методи управління.....	30
4.4 Сутність стиль керівництва та його види.....	31
4.5 Лідерство у менеджменті та сучасні підходи до розуміння його суті.....	33
5 СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	35
5.1 Економічні передумови ситуаційного управління.....	35
5.2 Стратегія і тактика антикризового управління.....	36
5.3 Сукупність заходів для підвищення стійкості роботи організації.....	38
6 Організаційно–комунікаційні аспекти управління.....	40
6.1 Основні принципи та методи керівництва організацією.....	40
6.2 Ділове спілкування як складова комунікативної діяльності.....	43
6.3 Стилі керівництва.....	46
6.4 Комунікаційно–інформаційні та психологічні аспекти розпорядчої діяльності.....	48
7. Контроль виконання виробничих завдань.....	49
7.1 Сутність і значення контролю в діяльності організації.....	49
7.2 Контроль якості роботи.....	52
7.3 Види контролю та їх особливості.....	53

8 ВИДИ І НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВА, УСТАНОВИ)	54
8.1 Основні поняття стратегічного управління	54
8.2 Організація як об'єкт стратегічного управління	56
8.3 Типи стратегій розвитку організацій.	60
9 ПЕРСПЕКТИВНІ ПЛАНИ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВА, УСТАНОВИ)	63
9.1 Планування як функція управління	63
9.2 Стратегічний план	64
9.3 Складові процесу стратегічного планування	66
9.4 Бар'єри розвитку стратегічного планування	69
10 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ	71
10.1 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії організації	71
10.2 Механізм реалізації стратегії.....	74
10.3 Управління впровадженням Стратегії	75
11 ОЦІНЮВАННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕВНОЇ СТРАТЕГІЇ	76
11.1 Управління реалізацією стратегії.....	76
11.2 Моніторинг реалізації Стратегії	78
11.3 Оцінка реалізації Стратегії	80
11.4 Використання результатів моніторингу й оцінки	82
12 Програми діяльності організації (підприємства, установи).....	83
12.1 Мета розробки проектів і програм на підприємстві.....	83
12.2 Сутнісний зміст терміну «проект»	85
12.2 Чим відрізняються програми від проектів та планів підприємства	87
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Конспект лекцій призначений для вивчення студентами теоретичних засад менеджменту – законів, принципів, методів, підходів і форм управління різними типами організаційних утворень, в яких і з якими доведеться працювати слухачам як працівникам органів державного управління та місцевого самоврядування. За змістом він дає можливість оволодіти мистецтвом керівництва колективом, включаючи уміння ставити загальні і конкретні цілі і задачі діяльності організації, розробляти стратегію управління з урахуванням суспільних, колективних і особистих інтересів, контролювати процес її реалізації.

Змістовна частина конспекту лекцій побудована за окремими темами, які в цілому охоплюють робочу програму курсу: системний підхід до управління організацією, процес прийняття управлінського рішення, процедура складання і затвердження планів, раціональність у сфері управлінської діяльності, ситуаційне управління, організаційно-комунікаційні аспекти управління, контроль виконання виробничих завдань, види і напрями діяльності організації, перспективні плани роботи організації, механізм реалізації стратегії, оцінювання та моніторинг реалізації певної стратегії, програми діяльності організації.

Вивчення дисципліни вимагає використання загальнонаукових та спеціальних методів вивчення її предмету та об'єкту. Слід відмітити, що понятійний апарат дисципліни знаходиться у стадії становлення, спирається на існуючий понятійно-категоріальний апарат та принципи логіки, а сутність та методи управління у сфері публічного управління та адміністрування постійно уточнюються та збагачуються.

Усі розділи дисципліни мають відносно самостійне значення і можуть використовуватись при розробленні дипломних проектів, а також при здійсненні професійної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування. За структурою дисципліна охоплює дванадцять окремих тем, які функціонально та логічно пов'язані між собою. Після опанування навчального матеріалу *студенти повинні вміти*: організувати процес прийняття раціональних та обґрунтованих управлінських рішень; розробляти перспективні плани роботи підприємства; забезпечувати ефективне ділове спілкування з урахуванням психологічних особливостей партнерів, клієнтів, співробітників тощо; вести дієву розпорядчу діяльність, застосовувати такі інструменти, як делегування та інструктування; оцінювати якість виконання робіт та застосовувати дисциплінарний вплив; самовдосконалюватись відповідно до вимог, які висовуються до сучасного менеджера; організовувати основні види управлінської діяльності; аналізувати ефективність управління та діяльності підприємства. Розвиток та поглиблення задач дисципліни за межами конспекту лекцій слід шукати в зазначених літературних джерелах, які, як правило, містять посилання на чинні законодавчі акти або нормативні документи, що регламентують ті чи інші питання дисципліни.

1 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління

Важливою функцією управління є функція організації, яка полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємин між усіма підрозділами фірми, визначенні порядку й умов функціонування фірм. Організація як процес являє собою функцію по координації багатьох задач.

Функція організації реалізується двома шляхами: через адміністративно-організаційне управління і через оперативне управління.

Адміністративно-організаційне управління передбачає визначення структури фірми, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між всіма підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності між працівниками апарату управління.

Оперативне управління забезпечує функціонування фірми у відповідності з затвердженим планом. Воно полягає у періодичному або безперервному порівнянні фактично одержаних результатів з результатами, намічених планом, і подальшої їх коректування. Оперативне управління тісно пов'язане з поточним плануванням.

Організація як процес являє собою функцію по координації багатьох задач: існує два основних аспекти організаційного процесу:

1. Поділ організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям.
2. Делегування повноважень делегування, як термін, використовуваний у теорії керування, означає передачу задач і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Під ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРОЮ фірми розуміють її організація з окремих підрозділів з їх взаємозв'язками, які визначаються поставленими перед фірмою і її підрозділами цілями і розподілом між ними функцій. Організаційна структура передбачає розподіл функцій і повноважень на прийняття рішень між керівними працівниками фірми, відповідальними за діяльність структурних підрозділів, складових організацію фірми.

Організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподіл між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що виражаються в тих чи інших принципах.

Організаційна структура фірми і її управління постійно змінюються, удосконалюються відповідно до мінливих умов. Найважливішими факторами, що викликають необхідність проведення структурної перебудови компаній, є наступні:

- прискорена розробка нових видів продуктів під впливом науково технічного прогресу в умовах конкуренції, що загострюється;
- інтенсивне впровадження найбільш передових технологій;

– систематичне впровадження нових методів організації і управління виробництвом на базі активного використання комп'ютерної техніки.

Класифікація організаційних структур.

1. Організаційна структура по ПРОДУКТУ передбачає створення в структурі фірми самостійних господарських підрозділів – виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів. При цьому передбачається спеціалізація виробничих відділень в материнській компанії за окремими видами або групами продуктів і передача їм повноважень управління виробничими та збутовими дочірніми компаніями. Функціональні служби виробничих відділень одночасно підтримують тісні контакти з відповідними центральними службами, отримуючи від них вказівки з усіх питань проведення єдиної політики та координації діяльності в межах фірми в цілому.

Оскільки виробниче відділення саме виступає центром прибутку, воно здійснює не лише фінансовий, а й оперативний контроль за діяльністю підприємств у світовому масштабі. Цей контроль часто реалізується шляхом спільних або переплітаються директоратів доповнюється поїздками керівника виробничого відділення на конкретні дочірні підприємства.

2. Організаційна структура по РЕГІОНУ передбачається, що управлінська відповідальність за діяльність ТНК розподіляється між самостійними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничі відділення і бути центром прибутку та відповідальності. Вони здійснюють координацію діяльності дочірніх і виробничих компаній за всіма видами продуктів. Підрозділ очолює розпорядник, який підпорядковується безпосередньо вищому керівництву і здійснює свою діяльність у тісному контакті з усіма центральними службами. Він може мати в своєму підпорядкуванні керуючих окремими відділами.

3. Змішана СТРУКТУРА передбачає поєднання різних типів організаційних структур управління. Найбільш поширене поєднання галузевого і регіонального принципів при побудові організаційної структури. Ця структура найбільш поширена. Це відображає загальні закономірності розвитку процесу виробництва в сучасних умовах, який вимагає комплексного підходу до формування організаційної структури фірми з урахуванням охоплення всіх сторін, напрямків і сфер діяльності. В цих умовах поєднання галузевого та регіонального аспектів найбільш повно задовольняє потребам розвитку фірми.

Робота над структурою повинна починатися з цілей і стратегії. Структура слід стратегії і визначається нею, тобто перша змінюється тоді, коли змінюється друга.

1.2 Основні засади системного підходу до управління організацією

Під організаційною структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Структура управління виражає форму поділу праці у сфері управління і надає активний вплив на процес функціонування системи управління. Чим досконаліша структура управління, тим ефективніший вплив на об'єкт управління і вище результативність бізнесу.

Елементами структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління. У рамках структури протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання.

Організаційна структура управління не є чимось застиглим, вона постійно вдосконалюється відповідно до зміненими умовами. Тому ці структури відрізняються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними факторами й умовами. Найважливіші з них наступні:

- масштаби бізнесу (малий, середній, великий);
- виробничі та галузеві особливості бізнесу (виробництво товарів, послуг, купівля-продаж);
- характер виробництва (масовий, серійний, одиничний);
- сфера діяльності фірм (місцевий, національний, зовнішній ринок);
- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт;
- кваліфікація працівників

Основні проблеми, що виникають при розробці структур управління: встановлення правильних взаємовідносин між окремими підрозділами, що пов'язано з визначенням їхніх цілей, умов роботи та стимулювання; розподіл відповідальності між керівниками; вибір конкретних схем управління і послідовності процедур при прийнятті рішень; організація інформаційних потоків; вибір відповідних технічних засобів.

Проблема вдосконалення організаційної структури управління передбачає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків кожного керівника і співробітника, усунення багатоступеневості, дублювання функцій і інформаційних потоків. Основним завданням тут є підвищення ефективності управління.

1.3 Побудова організацій та види організаційних структур управління

На практиці при типізації організаційних форм управління повинні об'єднуватися два аспекти: облік типу структури управління – функціональний, лінійно-функціональний, програмно-цільовий, матричний і т. п.; відображення характеристик системи управління як цілісності (механістичної, органічної,

змішаної), які певним чином (але не строго детерміноване) кореспондуються з типом структури.

Розглянемо типізацію організаційних форм, засновану на єдності структури управління і організаційного механізму її функціонування. Така типізація, що спирається на виділення двох головних типів структур – *лінійно-функціональної* та *програмно-цільовий*, досить добре пристосована для вирішення проблеми формування організацій як процесу раціонального проектування.

Найпростіший тип структури – це строго ЛІНІЙНА. Вона ґрунтується лише на відносинах «керівництва-підпорядкування» і відображає саму загальну ступінь поділу управлінської праці – на віддачу наказів, розпоряджень, вказівок та на їх виконання. У чистому вигляді лінійні структури в наш час існують лише в невеликих за масштабами організаціях, що виконують елементарні виробничі функції або послуги з дуже нескладною технологією. На сучасних підприємствах навіть в первинних осередках, заснованих, здавалося б, на строго лінійних відносинах (бригада, виробнича ділянка), поділ і кооперація праці по управлінню вже не вкладаються в рамки прямого командування і підпорядкування.

У той же час лінійна форма відносин керівник-підлеглий як спосіб реалізації організаційного принципу єдиноначальності є обов'язковим елементом практично всіх формальних структур. Обсяг і зміст повноважень лінійних органів з розпорядження ресурсами в основному визначають таку важливу характеристику системи управління, рівень її централізації. Остання в свою чергу з урахуванням масштабів розпорядницької діяльності обумовлює ієрархічну декомпозицію об'єкта управління. У великому виробничому об'єднанні (для галузей зі складною технологією) число ієрархічних рівнів прямого підпорядкування може досягати десяти: генеральний директор об'єднання – виконавчий директор об'єднання – директор заводу – заступник директора заводу з виробництва – начальник виробничого відділення (корпусу) – начальник цеху – начальник зміни – начальник ділянки – старший майстер – майстер (бригадир) – робочий. Природно, що за такої багаторівневої ієрархічної декомпозиції системи на кожному з рівнів можуть застосовуватися різні форми поділу і кооперації управлінської праці, що призводить до виникнення всіляких «змішаних» організаційних форм.

Наступним етапом в еволюції формальних організаційних структур управління стало виділення виконавців штабних функцій при керівниках, до яких відносилися особи чи підрозділи, що здійснюють аналіз ситуацій і постановку проблем, генерування і оцінку альтернатив їх вирішення і т. і. В таких структурах виробничі виконавці та штабні підрозділи підкоряються тільки своєму керівнику, ніяких інших видів відносин (принаймні, формально) не допускається. У зв'язку з цим такі структури називаються ЛІНІЙНО-ШТАБНИМИ.

В сучасних організаціях, особливо великих, широко використовуються різні види штабних підрозділів (економічні лабораторії, відділи аналізу і

прогнозування тощо). При вищих рівнях керівництва створюються також колегіальні штабні органи з керівників і фахівців, які, як правило, не звільняються від своїх основних обов'язків. Це поради директорів, спеціалізовані управлінські комітети, науково-технічні ради і т. п.

Високий рівень поділу і кооперації праці в управлінні великими виробничо-господарськими системами, що супроводжується формуванням розгалуженої і різноманітного функціонального апарату, зумовив зростання ролі й розширення сфери впливу штабних органів. У той же час збільшення складності розроблюваних рішень і пов'язаних з цим обсягів роботи призводить до виникнення між ланками організаційної структури комбінованих відносин, які вже не є строго лінійно-штабними. Аналіз причин та наслідків прояву обох тенденцій показує, що вони відображають об'єктивні закономірності сучасного організаційного розвитку і штучно стримувати їх розвиток недоцільно.

Поділ управлінської праці за принципом його функціональної спеціалізації виявилось одним з найбільш корінних вдосконалення організації управління. Суть його полягала у виділенні відповідальності за виконання окремих функцій управління, спеціалізації ланок управлінського апарату при виконанні кожної функції і більш або менш глибокої ієрархічної структуризації цих ланок, що залежить від змісту, складності та обсягів виконуваних робіт.

1.4 Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів

У літературі нерідко розглядаються моделі суворо функціональних структур, коли між вищим і низовим рівнями керівництва відсутні лінійні відносини одноначального розпорядництва, а формуються лише перехресні функціональні зв'язки. Однак у багатоцільових соціально-економічних системах навіть дуже невеликого розміру такий підхід призводить до виникнення величезного обсягу координаційної роботи на рівні головного керівника, що практично позбавляє функціональну структуру всіх її переваг. Тому такі структури в чистому вигляді поширення не отримали. Проте в чистій формі функціональні структури знаходять застосування і в сучасних умовах. Найбільш доцільно і ефективно їх використання у вищих ешелонах керівництва.

У найбільш універсальній формі принцип функціональної спеціалізації, не вступаючи в протиріччя з принципом єдиначальності, реалізується у лінійно-функціональних структурах. Їх найбільш істотна характеристика полягає в тому, що загальне розпорядництво ресурсами і цілепокладання входять у повноваження лінійних керівників, а управління процесами досягнення поставлених цілей у рамках виділених ресурсів і деяких інших обмежень покладається на керівників функціональних служб і підрозділів.

Універсальність такого підходу дозволяє забезпечити необхідну різноманітність організаційних форм для організацій та їх підсистем будь-яких

масштабів, складності, рівнів централізації. Збільшення масштабів, номенклатурного та функціонального різноманіття (диверсифікації) діяльності виробничих організацій в 50–60-х роках призвело до виникнення такої модифікації лінійно-функціональних структур, коли управлінський апарат структурується вже не за функціями управління, а по виділенню самостійних виробничих об'єктів (відділень) у рамках великої господарської організації.

Для такої структури так званого «дивізійного» типу характерне утворення відділень, які спеціалізуються на виробництві однорідної групи виробів і послуг (продуктова орієнтація), на освоєнні нового виду виробництва, докорінній зміні технології чи інших нововведень (інноваційна орієнтація), на ведення виробничо-господарських операцій в заданому регіоні (територіальна орієнтація). Територіальна орієнтація при цьому може тісно поєднуватися з продуктовою, інноваційною або цільовий.

Існують різноманітні форми організації суспільного виробництва, що забезпечують дивізійну побудову систем управління. Так, на рівні керівництва галузями (у рамках міністерств) в якості відділень можуть розглядатися промислові об'єднання, як правило, спеціалізуються по продуктовому ознакою, і регіональні промислові об'єднання, орієнтовані як у продуктовому, так і за територіальними ознаками. Всередині підгалузей в якості відділень виступають виробничі об'єднання і підприємства (продуктова і продуктово-територіальна орієнтація) і науково-виробничі об'єднання (інноваційна орієнтація).

Дивізійна структура може застосовуватися і всередині виробничих об'єднань. Тут в якості відділень відокремлюються не тільки продуктові виробничі ланки (заводи-філії, виробництва із замкнутим циклом), але і отримують відносну самостійність обслуговуючі підрозділи—транспортні, ремонтні, заготівельні, збутові, проектні. Вони відчують відповідальність за досягнення поставлених цілей і правами на розпорядження ресурсами, можуть вступати в господарські відносини з іншими відділеннями, так і з зовнішніми організаціями, стають самостійними госпрозрахунковими одиницями, що є головною ознакою їх перетворення у відділення. Такі структури мають, наприклад, об'єднання в автомобільній промисловості, сільськогосподарському машинобудуванні та деяких інших галузях.

Важливою властивістю дивізійних структур є формування всередині кожного відділення власного функціонального апарату управління, що знаходиться у більш-менш тісній взаємодії з центральним штабним і функціональними апаратами. Якщо врахувати ще й складну виробничу кооперацію входять до складу підсистеми ланок, то стає очевидним, наскільки зростає в сучасних великих організаціях складність побудови відносин і зв'язків але управління виробничо-господарською діяльністю.

У зв'язку з цим виникає потреба у створенні більш ефективних форм міжфункціональної координації діяльності, що служить важливою причиною виділення як самостійних об'єктів управління комплексних цільових міжфункціональних програм (проектів) і міжгалузевих комплексів,

орієнтованих на загальні цілі. У зв'язку з цим можна назвати ще один загальний ознака класифікації організаційних структур—по об'єкту управління, згідно з яким виділяються:

- структури управління організаційно-відокремленими виробничо-господарськими системами (галузями, об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями);
- структури управління цільовими межфункціональними програмами та міжгалузевими комплексами.

Структури управління організаціями та цільовими програмами співіснують, доповнюють один одного, а не виключають одна іншу. І в той же час можна запропонувати відому типізацію організаційних структур *програмно-цільового* управління.

До традиційних форм управління межфункціональним і міжгалузевих взаємодією можна віднести централізоване і координаційне програмне управління.

ЦЕНТРАЛІЗОВАНІ (лінійно-програмні) системи управління цільовими програмами і міжгалузевими комплексами характеризуються повним підпорядкуванням всіх учасників програми єдиному органу лінійного керівництва, в результаті чого цільова система управління програмою становить окрему ланку в загальній виробничо-господарській системі управління. Повна передача виконавців програми або компонентів міжгалузевого комплексу в лінійне підпорядкування одного органу дозволяє назвати такого роду структуру

При створенні такої системи у вигляді окремої виробничо-господарської організації, що повністю здійснює цільову програму, допускається використання всіх розглянутих вище варіантів організаційних форм управління— від строго лінійних до більш складних видів лінійно-функціональних. Програмно-цільові структури централізованого типу з розподілом відповідальності, високою ефективністю управлінського механізму. Проте в кожній з них, як правило, повинні бути створені всі функціональні та обслуговуючі підсистеми.

Програмно-цільові структури координаційного типу характеризуються призначенням (створенням) у чинній лінійно-функціональній структурі головних організацій (підрозділів) або інших спеціальних координаційних органів, які погоджують міжфункціональні (міжгалузеві) взаємодії виконавців програми по горизонталі на основі інформаційно-регулюючої діяльності, організації спільного прийняття рішень за програмою, контролю за виконанням затверджених планів її здійснення і т. п. Повноваження таких органів щодо впливу на виконавців програми утворюються в результаті їх делегування з боку вищих лінійних керівників системи (міністра, начальника промислового об'єднання, генерального директора виробничого об'єднання та ін). Але правами безпосереднього розпорядництва координаційні органи управління програмою при цьому не наділяються.

Разом з тим завдяки простоті організаційного механізму і високої адаптивності координаційні форми програмного управління застосовуються найбільш широко. Але вони не є сильним організаційно-управлінським інструментом, так як незначно розвантажують вищих керівників від оперативного управління програмами і насилу можуть впливати на запобігання порушень у ході їх виконання, викликані нераціональним використанням обмежених ресурсів, виділених на програму. Створення структур координаційного типу найбільш доцільно для тих програм, в яких слабка виробничо-технологічна кооперація виконавців і де досить координувати їх плани і розподіл ресурсів між ними.

Якісно новою формою міжфункціональної координації і міжгалузевої діяльності є матричні структури, які застосовуються в умовах високого ступеня кооперації. Вони засновані на створенні особливого механізму взаємодії лінійно-функціональних і програмно-цільових підсистем апарату управління, що спираються на збалансоване розподіл відповідальності, прав та функцій між елементами обох систем.

Структури органічного типу доцільні, коли є складно динамічне зовнішнє оточення. До структурам організації цього типу відносяться проектні структури управління, бригадні і ряд інших.

ПРОЕКТНА СТРУКТУРА – структура, націлена на забезпечення управління паралельним виконанням в організації великих проектів або робіт (освоєння нової продукції, моделювання виробництва тощо). Проектна структура – це тимчасовий орган управління, створений для вирішення конкретної задачі. Сенс її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих співробітників організації для здійснення складного проекту.

БРИГАДНА СТРУКТУРА є однією з різновидів структур органічного типу. Її основу становить бригадна форма організації праці і виробництва, що отримала останнім часом найбільш повне використання завдяки наступним факторам:

- прискорення процесів оновлення продукції та технологій;
- орієнтації організації на невеликі за місткістю ринки;
- підвищення вимог до якості обслуговування споживачів і прискорення часу виконання замовлень.

МАТРИЧНА СТРУКТУРА становить ґратчасту організаційну схему, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців. При матричній структурі персонал функціональних підрозділів, залишаючись у їхньому складі і підпорядкуванні, зобов'язаний також виконувати вказівки керівників проектів чи спеціальних штабів, рад тощо, які утворюються для керівництва окремими розробками, для проведення спеціальних робіт. Матрична структура управління зберігає переваги як лінійно-функціональної, так і проектної структур. Вона націлена на взаємну узгодженість роботи всіх підрозділів організації для досягнення цілей різних проектів. Це спрощує координацію виконання робіт і створює передумови для найбільш кваліфікованого виконання окремих функцій. Структура володіє значною

гнучкістю, оскільки спрощує перерозподіл персоналу для виконання першочергових робіт. Головна особливість структур матричного типу полягає в обов'язковому виділення конкретної особи–керівника програми або органу, наділеного всією повнотою відповідальності за досягнення мети програми та значними правами розпорядництва, які делегуються йому вищестоящим керівництвом.

Таким чином, головним принципом організації матричної структури є широка мережа **горизонтальних зав'язків**, численні перетину яких з вертикаллю утворюються в результаті взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів.

2 ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1 Елементи та основні поняття управлінського процесу

Рішення – вибір альтернативи.

Прийняття рішень це інтегрована частина управління організації будь-якого роду

Вирішення проблем, як і управління це процес, бо мова йде про безкінечну послідовність взаємопов'язаних кроків. Керівник піклується не стільки про рішення, скільки про все, пов'язане й виникаюче з нього. Для рішення проблеми потрібно не одиначне рішення, а сукупність виборів. Тому, процес рішення проблеми ми представляємо як п'яти етапний.

Прийняття рішень – це завдання для керівника, що вирішується в процесі управління. У зв'язку з цим знання технології, методів прийняття рішень є необхідним елементом професійної кваліфікації керівника.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально–психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувавшись в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо–господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо–господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

2.2 Класифікація управлінських рішень

Рішення можна класифікувати, керуючись різними класифікаційними ознаками (табл. 2.1). При розгляді даної класифікації слід мати на увазі, що, як і будь-яка класифікація, наведена класифікація рішень використовує частково перетинаються, часом не однозначно певні класифікаційні ознаки. Наприклад, важко провести чіткі розмежування між творчими і раціональними рішеннями, при прийнятті останніх, безумовно, присутні елементи творчості. Те ж можна сказати про програмовані рішення, про творчі й унікальні рішення і т. п. Реальні рішення одночасно можуть використовуватись до різних типів рішень. Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

1. За сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

2. За тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

– компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

5. За способом обґрунтування:

– інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

– рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

– раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

6. За способом прийняття:

– одноособові рішення;

– колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

– колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

7. За характером:

– економічні рішення;

– технологічні рішення;

– соціально–психологічні рішення;

адміністративні рішення.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, **американський вчений С. Янг** стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. *Визначення цілей організації.*
2. *Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.*
3. *Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.*
4. *Пошук варіантів вирішення проблеми.*
5. *Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.*
6. *Узгодження рішень в організації.*
7. *Затвердження рішення.*
8. *Підготовка рішення до реалізації.*
9. *Управління реалізацією рішення.*
10. *Перевірка ефективності рішення.*

2.3 Етапи прийняття раціонального рішення

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:

визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);

ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);

невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).

4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних **Г. Спенсера** кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

Дослідження колегіального підходу до прийняття управлінських рішень

Поняття «колегіальність» розглядають як у вузькому розумінні, так і в широкому. У вузькому розумінні колегіальність означає вироблення і прийняття управлінського рішення групою осіб або груповим методом. У широкому – участь певних груп людей, колективів в одній із форм управлінської діяльності, найчастіше в дорадчій або в дорадчо-інформаційній.

Було виявлено, що найефективнішими зв'язками єдиноначальності та колегіальності в управлінській діяльності є зв'язки двох типів:

- колектив (група) думає, єдиноначальник вирішує і здійснює;
- колектив (група) думає і вирішує, єдиноначальник здійснює.

Колегіальність також можна розглядати як групову чи морально–етичну оцінку різних явищ у житті колективу. Отже, можна підсумувати, що колегіальність як соціально–психологічний феномен є специфічною груповою діяльністю людей щодо управління колективом. Специфіка цієї діяльності виявляється в тому, що вона пов'язана з центральною фігурою управлінського процесу, тобто з єдиноначальником, діяльність якого доповнюється, коригується.

Вирізняють чотири функції колегіальності:

1. Колегіальність як спосіб вироблення і прийняття групового рішення. У цій функції колегіальність означає вільне вираження своїх думок, пропозицій, ідей з приводу проблеми, що обговорюється; дискусійний характер, зіткнення різних поглядів і аргументів, вироблення єдиної думки і прийняття рішення шляхом голосування або арбітражу з боку керівника.

Зауважимо, що далеко не завжди колегіальність є ефективною і як елемент управління, і як виховний чинник. Якщо в колективі наявна взаємна ворожість, часто виникають конфлікти, то колегіальність навіть шкідлива, оскільки вона може поглибити внутрішні розбіжності або посилить корпоративність усередині колективу. Значним недоліком колегіальності є її неоперативність, що інколи примушує обмежувати її застосування.

2. Колегіальність як засіб цілеспрямованого педагогічного впливу. Цю функцію можна простежувати під час розробки групових рішень. Тут наявний своєрідний прийом: уміло застосовувати колегіальні форми до вирішення виховних завдань. Керівник повинен розуміти, в яких більш дієві заходи колективного впливу. Колегіальність у широкому розумінні має такі важливі властивості, як гласність і громадська думка. Сила гласності і громадська думка загальноновизнані і широковідомі.

3. Колегіальність як спосіб атестації працівників. Оцінка або атестація працівників керівником має велике значення, але керівник не може бути гарантований від помилок в оцінці працівників (тобто оцінка часто суб'єктивна).

4. Колегіальність як спосіб оцінювання знизу всіх сторін діяльності організації і як спосіб інформування керівника.

Соціологічні та соціально–психологічні служби сьогодні дають керівникові всебічну інформацію за допомогою надійних технічних прийомів і процедур. Ця інформація дає можливість керівникові приймати оптимальне рішення або виробити власну оцінку, а також свідчить про соціальну активність колективу і навіть придатність керівника (якщо звертаються, апелюють до керівника, значить довіряють).

Сучасні методи ухвалення рішень складають:

- **вербальні методи:** індивідуальні (консультація, бесіда), групові (інструктаж, нарада, збори);
- **дослідницькі методи:** вивчення передового досвіду, атестування кадрів, анкетування та інтерв'ювання, підготовка, друкування матеріалів (газет, збірників, статей, методичних рекомендацій) тощо;
- ілюстративно–показникові методи:** моделювання структури організації виробничого процесу, побудова графіків, таблиць, матриць з вивчення рівня знань у працівників;
- **техніко–технологічні методи:** застосування технічних засобів і пристроїв (комп'ютера, телебачення, радіо, селектора тощо).

3 ПРОЦЕДУРА ФОРМУВАННЯ І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНІВ

3.1 Планування – важлива складова частина управлінської діяльності

Існують різні методики управління, серед яких найбільш поширеними є різні види планування: стратегічне, бюджетне, ринкове, комплексний соціально-економічний. Всебічно обґрунтовані плани дозволяють центральним і місцевим органам державного управління на основі аналізу соціально–економічного і культурного життя території, галузі, сфери поєднувати перспективні і поточні завдання, визначити пріоритетні напрями їх вирішення, пов'язати розв'язання місцевих, галузевих, корпоративних проблем із загальнодержавними.

Планування – це процес наукового обґрунтування цілей, пріоритетів, визначення шляхів і засобів їх досягнення. У загальному вигляді планування можна визначити як процес ухвалення рішень, який передують майбутнім дії. Можна сказати, що планування представляє собою проектування бажаного майбутнього та ефективних шляхів його досягнення, кінцевим результатом якого є планові рішення, що лежать в основі цілеспрямованої діяльності органів управління різних рівнів.

Процес планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання забезпечити нововведення і зміни в організації в достатній мірі. Можна виділити чотири основних функції управлінської діяльності в рамках процесу планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне передбачення.

До завдань планування як до процесу практичної діяльності відносяться:

- формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку підприємства;
- обґрунтування висунутих стратегій, цілей і завдань, які планує здійснити підприємство в майбутній період, проектування бажаного майбутнього організації;
- планування основних засобів досягнення поставлених цілей і завдань, вибір або створення необхідних коштів для наближення до бажаного майбутнього;
- визначення потреби в ресурсах, планування обсягів і структури необхідних ресурсів і термінів їх надходження;
- проектування впровадження розроблених планів і контроль за їх виконанням.

При здійсненні планування враховується зв'язок рівнів управління. Так, планування може відбуватися зверху вниз (деталізація); знизу вверх (збагачення внизу спущених зверху вказівок); відсутня як така на даному рівні (делегування); відбуватися в «зоні результату» (часткове делегування).

Планування в сфері управління державною власністю базується на ряді принципів, які включають в себе:

- участь максимальної кількості співробітників організації в роботі над планом вже на ранніх етапах його складання;
- безперервність, обумовлену відповідним характером господарської діяльності державної організації. У відповідності з цим принципом планування розглядається як не одиничний акт, а постійно повторюваний процес, в рамках якого всі поточні плани розробляються з урахуванням виконання минулих і того, що вони послужать основою складання планів у майбутньому;
- гнучкість, що передбачає можливість коригування або перегляду в будь-який момент раніше прийнятих рішень у відповідності з мінливими обставинами;
- координацію та інтеграцію планової діяльності між різними підрозділами;

- економічність, яка передбачає, що витрати на складання плану повинні бути менше ефекту, принесеного його виконанням;
- створення необхідних умов для виконання плану (організаційних, ресурсних, ідеологічних тощо).

Виділяють стратегічне планування. орієнтоване на тривале існування підприємства, що забезпечується шляхом пошуку, побудови і збереження потенціалу успіху (прибутковості), та оперативне планування – формування річних (оперативних) планів, що визначають розвиток організації в коротко – і середньостроковій перспективі на базі стратегічних цілей.

Мобілізаційне й організаційне значення планування у виконавчій діяльності тим більше, чим повніше воно охоплює головні завдання і шляхи їх вирішення, чим краще враховує реальний стан, наявні сили і можливості та поєднує поточні плани з планами на перспективу.

! НАВІЩО ДЕРЖАВНОМУ СЛУЖБОВЦЮ ЗНАТИ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ [ПЛАН]

- !** Безпосередньо розробляє плани організації або підрозділу, вносить пропозиції (зауваження) в плани вищестоящих організацій
- !** У відповідності з розподілом обов’язків повинен здійснювати методичну допомогу в плануванні і організації діяльності нижчестоящих підрозділів
- !** У відповідності з посадовою інструкцією та за дорученням керівництва приймає участь у здійсненні контролю і перевірці виконання планів
- !** Відповідно до плану роботи свого підрозділу сам планує свою роботу

3.2 Основні вимоги до планування

Планування роботи у будь-якій сфері діяльності здійснюється на основі дотримання ряду основних вимог. До них належать наступні Цілеспрямованість планів. Плани роботи органів виконавчої влади всіх рівнів, їхніх підрозділів та державних службовців мають бути спрямовані на реалізацію законів України, її державної політики і передбачати практичну організаторську і виховну роботу щодо забезпечення соціально-економічного і культурного розвитку організацій, галузей, сфер, колективів. Плани мають враховувати завдання, визначені в рішеннях державних органів вищого рівня, а також інтереси розвитку власної організації, потреби, організацій нижчого рівня.

Науковий підхід до планування і реалізації планів. Здійснювати планування слід лише спираючись на досягнення науки і передової практики, на досвід і знання фахівців, на глибокий аналіз стану справ у галузі, в області (місті), районі. Науковий підхід передбачає реальність планів роботи – врахування в них як назрілих завдань, так і реальних сил і можливостей їх

успішного здійснення. Обов'язкова його умова – компетентність планів, яка виключає внесення до них заходів, не властивих конкретному органу виконавчої влади або тих, що виходять за межі його повноважень. Відхід від цієї вимоги може призвести до підміни й порушення прав органів управління, підприємств різних форм власності тощо.

Вибір пріоритетних завдань і напрямів роботи. Плануючи роботу, необхідно з великої кількості різноманітних завдань визначити головні, першорядні, не розпорошувати сили на вирішення багатьох дріб'язкових поточних справ, а об'єднуючи їх, зосереджувати на головних напрямках – там, де можна одержати найбільший ефект для всієї роботи.

Системність, комплексність. План роботи органу виконавчої влади будь-якого рівня чи його підрозділу (як і особистий план роботи державного службовця) повинен являти собою не просто суму, перелік заходів. Це має бути сукупність взаємопов'язаних, упорядкованих заходів, логічно поєднаних між собою. Кожний захід, передбачений планом, є ланкою загального ланцюга, послідовно веде до кінцевої мети. Дотримання цієї вимоги забезпечує вироблення таких планів, у яких чітко виявлені головна спрямованість (мета), найважливіші напрями роботи, підкріплені стрункою, послідовною системою заходів, здійснення яких дає можливість вирішити поставлені завдання в комплексі, з урахуванням усіх чинників.

Неперервність і наступність планування. Необхідний постійний зв'язок у вироблених планах минулого, сучасного й майбутнього з випереджувальною орієнтацією на майбутнє, на перспективу розвитку галузі, території, колективів, новаторське удосконалення роботи органів і апарату управління.

Конкретність планів – чітке визначення форми і змісту планованих заходів, строків їх проведення, органів, підрозділів та осіб, відповідальних за виконання.

3.3 Види планів роботи та порядок і методика планування

Слід розрізняти планування і плани. План – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їх виконавців. План є результатом процесу планування. План і планування мають різні варіації і їх можна розглядати з різних точок зору.

План – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів та їх виконавців.	План є результатом процесу планування Планування – функція управління, що визначає цілі діяльності, необхідні для цього засоби, та продукуюча методи, найбільш ефективні у конкретних умовах
План, як підсумок планування, для виконавців є директивним документом і повинен включати як обов'язкові, так і рекомендовані показники.	Зі збільшенням строків планування кількість індикативних (рекомендованих) показників зростає

Вчені виділяють три основних типи планів:

- 1) плани-цілі, які представляють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта управління і його окремих елементів у майбутньому;
- 2) плани для повторюваних дій, розпорядчі їх строки, а також порядок здійснення в стандартних ситуаціях;
- 3) плани для неповторюваних дій, що складаються для вирішення специфічних проблем, що виникають у процесі розвитку та функціонування організації.

Робота будь якого органу влади проводиться за перспективними (річними), поточними (квартальними), а у разі потреби – оперативними (місячними, тижневими) планами, що затверджуються відповідним керівником.

Перспективні плани визначають основні напрями роботи органів виконавчої влади і сукупність основних заходів щодо їх здійснення на тривалий період – рік або більше.

Поточні плани включають зміст роботи органу виконавчої влади (чи його структурного підрозділу) безпосередньо на поточний період часу (квартал, місяць) і відображають, деталізують ті складові частини визначених у перспективному плані завдань, які мають бути здійснені у цей період.

Робота управлінь, відділів та інших підрозділів організації проводиться за місячними і кварталними планами, які затверджуються визначеним керівником відповідно до розподілу обов'язків. Місячні плани управлінь, відділів та інших підрозділів організації розробляються з урахуванням особистих планів роботи їх працівників.

Особливістю *оперативних планів* роботи є те, що вони розраховані найчастіше на нетривалий період часу. Нерідко вони пов'язані або з підготовкою та проведенням певних заходів (засідання колегії, нарада, науково-практична конференція тощо), або з вирішенням певного конкретного завдання (план роботи з реалізації указу, розпорядження Президента України, акту Кабінету Міністрів України, наказу міністерства тощо).

Всі види планування тісно пов'язані між собою, взаємно доповнюють один одного. Поточне й оперативне планування допомагає органам виконавчої влади конкретизувати і актуалізувати перспективні плани, реалізувати їх через систему практичних заходів. Якщо перспективний план націлений на кінцеві результати всього року (чи більш тривалого періоду), то поточні плани – на проміжні результати, від досягнення яких залежить вирішення складних перспективних питань.

3.4 Порядок і методика планування

Наукою і практикою розроблені різні **форми** планування, з яких найбільше поширення отримали директивне та індикативне. Їх характеристика представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Характеристика форм планування

Характеристика	Форми планування	
	директивне	індикативне
Характер	Обов'язковий	Рекомендований
Переваги	1. Облік в планах Загальнодержавних інтересів 2. Можливість зосередження державних ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку економіки	Облік у планах інтересів держави і підприємців
Недоліки	1. Сковує ініціативу суб'єктів господарювання 2. Породжує волюнтаризм	Недостатня зацікавленість суб'єктів господарювання у розв'язанні соціальних, екологічних проблем, розвитку інфраструктури
Сфера застосування	Економіка, галузь, регіон, суб'єкт господарювання	Економіка, регіон
Умови застосування	В екстремальних ситуаціях (війна, післявоєнна відбудова економіки, великі стихійні лиха)	У риночних умовах

Директивне планування, тобто обов'язкове, жорстке, що підлягає виконанню, передбачає застосування, передусім, командно-адміністративних важелів для обов'язкового втілення в життя визначених цілей і завдань. В рамках директивної форми планування здійснюється доведення планових завдань, обов'язкових до виконання, до конкретних виконавців. Плани розробляються на основі загальнодержавних інтересів, затверджуються і мають силу законів.

Індикативне планування – це процес формування системи параметрів, які характеризують стан і розвиток економіки країни.

Індикативний план-прогноз наповнює стратегічний і виступає в якості практичного інструменту в розвитку економіки на коротко – і середньостроковий періоди. Індикативний план не має директивного характеру і містить обмежене число обов'язкових завдань, носить в більшій мірі рекомендаційний характер.

В якості індикаторів соціально-економічного розвитку використовуються показники, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки, стан фінансів, грошового обігу, ринку товарів і цінних паперів, зайнятості, рівня життя населення, зовнішньоекономічних зав'язків і т. д. Роль індикаторів

планів полягає в тому, щоб визначити, де і коли має втрутитися держава, якщо ринок не справляється зі своїми завданнями.

За змістом планових рішень прийнято розрізняти стратегічне, тактичне та оперативне планування. **Стратегічне планування** – процес визначення цілей і значення економічних показників по основним, найбільш важливим напрямкам соціально-економічного розвитку країни (галузі, підприємства та ін), як правило, на середній термін і тривалу перспективу та формування механізму їх реалізації.

Тактичне планування є процесом створення передумов для реалізації цілей, поставлених у стратегічному плані. Тактичні плани розробляються в основному на середньостроковий період і дозволяють обґрунтовувати і реалізовувати резерви підвищення ефективності суспільного виробництва.

Оперативне планування – завершальний етап системи планування, який орієнтований на конкретизацію показників тактичного плану з метою організації повсякденної планомірної роботи об'єкта планування. Оперативні плани мають короткостроковий характер.

Залежно від терміну, на який складається план (прогноз), і ступеня деталізації планових або прогнозних розрахунків прийнято розрізняти довгострокове (від 5 років і вище), середньострокове (від 1 року до 5 років) і короткострокове (до 1 року) планування.

За масштабом дії розрізняють прогнози (плани) міжнародні, національні, міжрегіональні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, підприємств.

За глибиною планування (прогнозування) розрізняють агреговані та детальні прогнози (плани).

Залежно від обліку зміни даних розрізняють жорстку і гнучкий (адаптивне) прогнозування (планування).

За почерговістю в часі виокремлюють упорядковане планування (прогнозування), при якому після закінчення періоду дії одного плану розробляють інший; ковзаюча, при якому після закінчення певного запланованого строку план (прогноз) продовжується на наступний період; позачергове (звентуальное), при якому планування (прогнозування) здійснюється по мірі необхідності.

За ступенем охоплення плани поділяються на приватні, охоплюють лише певні галузі діяльності і параметри, та комплексні, які описують всі аспекти розвитку економічної системи.

У свою чергу за призначенням приватні прогнози (плани) можна підрозділити на науково-технічні, демографічні, прогнози природних ресурсів, екологічні, соціальні, економічні.

По об'єктах планування виділяють цільове планування, що відноситься до визначення стратегічних і тактичних цілей; планування засобів, що виявляється у визначенні засобів досягнення поставлених цілей і ресурсів; програмне планування, що відноситься до розробки і реалізації конкретних програм; планування дій.

Зазвичай виділяють вісім етапів у процесі планування

Етап 1. Цілепокладання (формулювання цілей). Чого саме ви (чи ваша фірма) хочете досягти? Це – найважчий етап. Його не можна формалізувати. Особистість менеджера проявляється саме в тому, які цілі він ставить.

Етап 2. Підбір, аналіз і оцінка способів досягнення поставлених цілей. Зазвичай можна діяти різними способами. Який з них представляється найкращим? Які можна відразу відкинути як недоцільні?

Етап 3. Складання переліку необхідних дій. Що конкретно потрібно зробити, щоб здійснити обраний на попередньому етапі варіант досягнення поставлених цілей?

Етап 4. Складання програми робіт (плану заходів). У якому порядку краще всього виконувати намічені на попередньому етапі дії, враховуючи, що багато з них пов'язані між собою?

Етап 5. Аналіз ресурсів. Які матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові ресурси знадобляться для реалізації плану? Скільки часу піде на його виконання?

Етап 6. Аналіз розробленого варіанта плану. Чи вирішує розроблений план поставлені на етапі 1 завдання? Є витрати ресурсів прийнятними? Є міркування щодо поліпшення плану, що виникли в ході його розробки при русі від етапу 2 до етапу 5? Можливо, доцільно повернутися до етапу 2 або 3, або навіть до етапу 1.

Етап 7. Підготовка детального плану дій. Необхідно деталізувати розроблений на попередніх етапах план, вибрати узгоджені між собою терміни виконання окремих робіт, розрахувати необхідні ресурси. Хто буде відповідати за окремі ділянки роботи?

Етап 8. Контроль за виконанням плану, внесення необхідних змін у разі необхідності. Контроль як функцію менеджменту обговоримо в одному з подальших розділів цієї глави.

Результати планування часто оформляють у вигляді «бізнес-плану»

Стратегічний план становить виклад планів, призначених для досягнення якогось масштабного предмета прагнень. Невід'ємною частиною стратегічного плану є ідея розумного використання ресурсів або маневрування з метою перехитрити ворога або подолати існуючі перешкоди на шляху до досягнення мети. Центральна стратегія розробляється нагорі і, подібно до парасольки, охоплює діяльність тих рівнів, які знаходяться нижче.

Приклад. Ситуація: Компанія з виробництва паперу, звана «АБВ», продовжуючи робити той тип паперової продукції, який приносив успіх у минулому, як і раніше зосереджується тільки на роботі зі своїми постійними клієнтами. У той же час вона нехтує низкою потенційних покупців. Компанія швидко рухається до краху і втрачає керівників, які переходять в інші фірми, де є «більше можливостей для зростання».

Мета: створити процвітаючу компанію по виробництву паперової продукції, яка успішно встановлює зв'язок з усіма своїми потенційними клієнтами, забезпечуючи їх великомасштабними поставками всього

асортименту товарів (включаючи новинки), і в той же час продовжує поставки великих партій товарів своїм постійним замовникам – відновлюючи таким чином платоспроможність компанії і створюючи репутацію прибуткового, успішно розвивається, підприємства, що має можливості для розширення.

Стратегічний план: Стратегічний план, складений виходячи з даної ситуації і даної мети, може бути приблизно наступним:

1. Найперше, життєво важлива дія, яка потрібна для того, щоб компанія перестала терпіти збитки, – це створити новий підрозділ з продажу в додаток до існуючого і забезпечити його функціонування (без припинення поточної діяльності і без розпуску яких би то ні було існували раніше підрозділів). Першочерговою дією цього підрозділу буде формування нової клієнттури і збут їй продукції поточного асортименту. Пошук нових клієнтів буде вестися серед: а) магазинів роздрібного продажу паперової продукції, б) оптових постачальників паперової продукції та в) людей і організацій, які роблять замовлення поштою. Потрібно буде знайти досвідчених продавців з незаплямованою репутацією, які очолять кожен з цих трьох секцій. Потрібно також велика кількість продавців-професіоналів. Їх зарплата може бути дуже маленькою, і більшу частину свого заробітку вони будуть отримувати у вигляді комісійних. Далі ця діяльність може бути поширена на більш великі простори завдяки призначенню менеджерів для конкретних районів, застосування системи, при якій продавці самі залучають нових продавців, і навіть за рахунок агентів, які торгують в рознос. В рамках цього плану повинні бути розроблені системи виплати комісійних, продаж матеріалів наборами, методи реклами і просування продукції. Негайне впровадження цього плану значно збільшить обсяг продажів, компенсує збитки і призведе до дуже швидкого розширення компанії, піднявши її прибуток на надзвичайно високий рівень.

2. Поки приймаються ці термінові заходи по підтримці положення компанії, необхідно зберігати наявний на даний момент обсяг продажів і продовжувати обслуговувати клієнтів. У той же час потрібно перевірити дані про виробництво співробітників компанії, про ув'язнених ними угодах, а крім того, провести ретельну ревізію фінансових документів компанії, щоб виявити джерело виникають втрат. Необхідно звільнити весь непродуктивний персонал і залишити тих, хто дійсно справляє. У разі виявлення розтрат або фінансових порушень необхідно вжити відповідні заходи юридичного характеру. Іншими словами, потрібно ретельно перевірити і привести в порядок поточну діяльність компанії і не тільки утримати продуктивність на існуючому рівні, але і підняти її, наскільки це можливо. При цьому повинні бути поставлені і виконані виробничі завдання.

3. Необхідно розробити програму з вивчення попиту на паперову продукцію серед покупців усіх категорій, щоб з'ясувати, яка нова паперова продукція їм потрібна і яку нову паперову продукцію вони стали б купувати. Ґрунтуючись на результатах опитувань, можна буде розробити новий асортимент паперової продукції в доповнення до вже існуючого, а потім випустити цю продукцію, здійснити її просування на ринок і пустити в широкий продаж. Програма по

виробництву цієї нової продукції повинна охоплювати фінансування та організацію нового виробничого підрозділу (у тому числі пошук керівників з незаплямованою репутацією, компетентних дизайнерів та інших необхідних працівників на додаток до тих, що вже є). Ця програма повинна включати придбання необхідного додаткового обладнання, а також проведення широких кампаній зі зв'язків з громадськістю, просування товарів на ринок і їх продажу, які будуть сприяти збільшенню обсягу продажу як нової, так і старої продукції. Невід'ємною частиною цього плану є кампанія з поліпшення іміджу компанії «АБВ» як новатора на ринку паперової продукції, компанії, що дає можливості для зростання тим керівникам, які налаштовані розширювати виробництво.

4 РАЦІОНАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИЦТВА

4.1 Сутність управлінського інструментарію

Практична реалізація принципів і функцій менеджменту здійснюється за допомогою управлінського інструментарію, до якого можна віднести різні методи управління, методи виконання функцій менеджменту та вироблення і прийняття управлінських рішень.

Методи управління – це способи і прийоми управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються завдання організації, спрямовані на досягнення її цілей. За змістом і характером переважного впливу на керовані об'єкти методи управління поділяють на три групи – це *економічні, організаційно)розпорядчі та соціально)психологічні*. Вміння управляти полягає в оволодінні цими методами, у правильному їх виборі, вмінні використовувати на практиці. Економічні, організаційно–розпорядчі та соціально–психологічні методи управління справляють вплив на специфіку управлінської праці, організацію системи і процеси управління; організацію праці управлінців, а також на рівень ефективності управління. Отже, методи управління слід систематично вдосконалювати та відбирати найраціональніші.

Тільки тоді вони сприятимуть зростанню ефективності.

Вибір методів управління включає:

- 1) оцінювання ситуації і поставлених завдань для визначення головного напрямку дій з метою вирішення конкретної управлінської ситуації;
- 2) вибір і прийняття найдоцільнішого варіанта методу досягнення поставленої мети;
- 3) забезпечення умов ефективного використання обраного методу в організації.

На сучасному етапі ефективність використання методів управління насамперед залежить від кваліфікації управлінських кадрів (менеджерів). Тому необхідно їх навчати і систематично перепідготовлювати. Тільки за таких умов забезпечуватиметься ефективне використання різноманітного арсеналу методів управління.

До найважливіших напрямів удосконалення методів управління і ефективного їх застосування слід віднести:

- 1) розвиток методології вибору методів управління у процесі вироблення управлінських рішень;
- 2) визначення принципів оптимального сполучення методів управління і тенденцій їх зміни;
- 3) розробку шляхів і напрямів подальшого поширення арсеналу методів управління для різних рівнів;
- 4) визначення галузі ефективного використання конкретних методів управління;
- 5) розробку завдань управління, які виникають на кожному рівні;
- 6) розробку методів контролю і оцінки ефективності використання методів управління;
- 7) організацію систематичного аналізу і узагальнення найефективнішої практики використання методів управління;
- 8) опанування керівниками теорії менеджменту та систематичне підвищення кваліфікації.

4.2 Організаційно-розпорядчі методи управління

Організаційно-розпорядчі методи управління є сукупністю засобів правового і адміністративного впливу на стосунки людей в організації. Застосування таких методів гарантується чинною системою законів і нормативних актів, положеннями, інструкціями, наказами та розпорядженнями. Іноді ці методи називають адміністративно-правовими. Вони включають організаційні й розпорядчі дії у процесі управління організацією.

Організаційні дії виявляються в чіткому розподілі функцій управління, в установленні прав та обов'язків працівників управління, регламентуванні основних процедур. Для цього використовується організаційне регламентування та нормування.

Перше встановлює правила, зміст і порядок управління згідно з правовими нормами та інструктивними матеріалами, друге – передбачає розроблення нормативів і норм: чисельності управлінського персоналу, витрат праці у сфері управління, тривалості управлінських операцій і процедур, витрати матеріалів тощо.

Розпорядчі дії відтворюють динаміку управління і здійснюються у процесі функціонування системи, забезпечуючи злагоджену діяльність її та апарату управління. Розпорядчі дії оформляються у вигляді усного або письмового розпорядження, наказу, договору, контракту. Все це позначено в положенні про підприємство, установу та в їхньому статуті.

Від правильного застосування організаційно-розпорядчих методів управління багато в чому залежить організація чіткої та злагодженої роботи, забезпечення оперативності і своєчасності рішень, гнучкість управління. Такі

методи визначають можливості використання як економічних, так і соціально–психологічних способів управління.

Особлива роль організаційно–розпорядчих методів полягає також у безпосередності їх дії. Якщо результати застосування економічних і соціально–психологічних методів виявляються дещо згодом, то результати вживання цих методів, як правило, відчуються зразу. Проте, використовуючи їх, слід зважати на економічні інтереси, соціальні потреби та психологічні особливості підлеглих. Тим часом перебільшення ролі таких методів може спричинити й негативні наслідки, коли виникає невідповідність між метою управління та засобами її досягнення, наприклад, прагнення забезпечити досягнення мети управління будь–якою ціною.

Ефективність використання організаційно–розпорядчих методів управління визначається певними умовами роботи.

Методи організаційно–стабілізуючого впливу:

- регламентування – розподіл функцій, обов’язків, повноважень;
- нормування – встановлення норм робіт, чисельності персоналу, витрат;
- інструктування – уточнення завдань; ознайомлення з обставинами, особливостями діяльності;
- оргпроекування – розробка проектів раціоналізації діяльності, структури організації і тому подібне.

Методи організаційно–технологічного впливу (для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль):

- планові;
- програмні;
- мережеві;
- алгоритмічні.

4.3 Соціально–психологічні методи управління

Соціально–психологічні методи управління – це способи та прийоми впливу на процес формування та розвиток колективу, а також на соціальні й психологічні процеси, притаманні групам чи окремим особам. Такі методи ґрунтуються на використанні наукових положень психології та соціальної психології.

Вони реалізуються через різні психологічні форми впливу: переконання, регулювання міжособистісних і міжгрупових стосунків, особистий приклад, гуманізацію праці (колір, музика, боротьба з монотонністю і шумом тощо).

Значення соціально–психологічних методів управління визначається роллю колективу організації в задоволенні соціальних потреб працюючих. Із підвищенням ефективності виробництва внаслідок більш продуктивної праці колективу створюються сприятливі умови для задоволення соціальних потреб учасників діяльності. Отже, чим більше колектив піклується про кожного із своїх членів, тим успішніше він розв’язує свої основні завдання, оскільки

кожний працівник глибше усвідомлює свою справжню соціальну цінність, свою роль і місце в колективі.

Колектив організації та її підрозділів – це складний соціальний організм, що характеризується певними закономірностями розвитку та принципами побудови, морально–психологічним кліматом. Щоб управляти соціальними процесами в колективі, слід проводити дослідження, збирати і використовувати різноманітну соціальну інформацію (інтерв'ювати, анкетувати, вести спостереження та експерименти, розробляти структуровані картки).

Соціальні дослідження в організаціях, як правило, повинні проводитись спеціалістами-соціологами. За результатами цих досліджень розробляються і вживаються методи соціального регулювання, нормування та матеріального стимулювання для оптимального розв'язання складних завдань соціального розвитку колективу, які сприяють підвищенню ефективності всієї організації.

4.4 Сутність стиль керівництва та його види

Сьогодні мова має йти про управлінця-лідера-інноватора, який зобов'язаний відповідати професійному іміджу управлінця-менеджера. Саме тому основними тенденціями його поведінки має стати: усвідомлення та постановка перед співробітниками чітких і зрозумілих цілей; заохочування підлеглих до прояву творчості та ініціативності; своєчасне ухвалення вмотивованих управлінських рішень; підтримка в колективі атмосфери довіри і взаємозацікавленого співробітництва; об'єктивне заохочення й мотивування співробітників; позитивний вплив власного авторитету на підлеглих колег; розуміння необхідності змін.

Незаперечним є той факт, що управлінець, який не лише обізнаний, а й досконало володіє управлінською культурою (УК), проявляє при цьому управлінську свідомість, яка безпосередньо впливає на творчу діяльність підлеглих службовців у сфері управління. Саме тому для керівника важливого значення набуває така складова УК, як культура мислення. Вона є однією з форм відображення соціальної дійсності та цілеспрямованості, узагальненого пізнання існуючих зв'язків в управлінських відносинах, творчого вироблення нових ідей, формування явищ та процесів суспільного змісту та практичного значення для управлінської діяльності.

Доцільно у зв'язку з цим виділити основні риси культури мислення управлінця:

- домінантність, тобто намагання впливати на інших. Ця риса безпосередньо пов'язана з прагненням до лідерства та мотивацією управлінця;
- впевненість у собі. На впевненого керівника можна покластися і йому можна вірити;
- володіння собою, емоційна врівноваженість і стійкість до стресів. Уміння об'єктивно ставитися до колег та контролювати свою поведінку – це надзвичайно цінні риси оптимального й умілого управління колективом;

– креативність, здатність до творчості. Керівник повинен самостійно мислити, підтримувати нове, шукати шляхи до підвищення ефективності роботи, самовдосконалення;

цілеспрямованість, прагнення до досягнення мети. Ці риси є складовими мотивації керівництва;

– підприємливість, готовність до обґрунтованого ризику. Керівник повинен не лише прораховувати різноманітні варіанти дій, а й максимально передбачати їх можливі наслідки.

Саме за таких умов ризик є виправданим;

– рішучість, готовність брати на себе відповідальність. Такі риси управління позитивно сприймаються колегами та підлеглими;

– надійність у відносинах з підлеглими, керівництвом і клієнтами. Відсутність цих рис автоматично свідчить про відсутність довіри до такого керівника і про те, що він не може розраховувати на підтримку інших;

– уміння спілкуватися з людьми. Три чверті часу керівник витрачає на спілкування з підлеглими. Саме тому ця риса є основою досягнення ним стійкого успіху в управлінській діяльності;

– здатність максимально використовувати можливості співробітників шляхом їх правильного позиціонування в організації та проведення справедливої мотиваційної політики.

Керівник має бути досконало обізнаним з індивідуальними можливостями та особливостями своїх співробітників. Це потрібно для досягнення організацією успіху, який, як відомо, залежить від максимального внеску кожного члена колективу.

Застосування сучасної УК безпосередньо відображається у постійній демонстрації керівником нового стандарту поведінки щодо підлеглих співробітників. При цьому важливо, щоб він вважав їх партнерами, з якими необхідно спільно вирішувати службові завдання, а, значить, підтримувати конструктивні взаємозацікавлені ділові відносини.

Перестаючи бути лише теоретичним поняттям, УК стає нині реальною управлінською поведінкою, діями і способом спілкування керівника, що матеріалізуються в інтелектуальних, організаційних, інформаційних, управлінських технологіях, формах, методах. При цьому необхідна і бажана ідентифікація публічного службовця з організацією та її цілями можлива лише за таких умов:

рівноправного зацікавленого співробітництва керівника з підлеглими;

постійної поваги керівництва до підлеглих службовців та вирішення їх їхніх проблем. При цьому усі виграють при досягненні поставлених перед організацією цілей саме тому, що УЛР набуває найвищої й найефективнішої форми свого існування: форми соціального співробітництва та взаємозацікавленого партнерства. Така форма міжособистісної взаємодії представників різних ієрархічних рівнів у межах соціального буття публічних службовців є безперервним процесом актуалізації людського фактора, без якого

про ефективність діяльності органу державної влади як колективу державних службовців не може бути й мови;

визнання того, що між керівниками та підлеглими підтримуються як формальні (статусні), так і неформальні (особистісні) взаємодії. Усі їх конкретні прояви є надзвичайно значущими для процесу професійного «розгортання» кожного службовця. Так, через інтелектуальні взаємодії відбувається обмін знаннями, поглядами, досвідом. Емоційні взаємодії здатні відігравати подвійну роль, тобто бути об'єднавчими (кон'юнктивними) і тим самим сприяти стабілізації об'єкта управління чи, навпаки, роз'єднавчими (диз'юнктивними), які проявляються в суперництві, неприязні, ненависті, що призводять до виникнення напруги у колективі.

Надзвичайно важливими постають вольові взаємозв'язки, адже без вольової компоненти управлінська діяльність не може здійснюватися взагалі;

обов'язкової взаємодії організаційних й особистих цінностей та цілей кожного співробітника–службовця;

постійного врахування особистих цінностей та цілей усіх членів колективу. Це важливо через те, що організація апелює до індивідуальних цінностей як до стимулів, які спонукають співробітників поводитися відповідно до правил організаційної культури;

наявності у структурі УК сучасних людинознавчих знань, що поєднує весь комплекс дисциплін про людину та її соціально–психологічну активність під час здійснення професійної діяльності на державній службі.

4.5 Лідерство у менеджменті та сучасні підходи до розуміння його суті

Слово «лідер» багатозначне, перекладається з англійської так:

- провідний, керівник;
- корабель, який очолює групу, караван суден;
- спортсмен або спортивна команда, що йдуть першими у змаганні;
- їде попереду велосипедиста мотоцикліст (гонка за лідером).

У менеджменті лідерство є ключовою ситуаційною змінною, визначається якостями керівника, і підлеглих, ситуацією.

Лідерство (англ. Leader) – управлінські взаємини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Виділяють формальне і неформальне лідерство. У першому випадку вплив на підлеглих виявляється з позицій займаної посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, вміння та інші ресурси отримав назву неформального лідерства.

Вважається, що ідеальним для лідерства є поєднання двох основ влади: особистісної та організаційної.

Рішення проблем, що виникають перед групами людей при досягненні ними спільної мети вирішувалося шляхом згуртування навколо одного лідера.

У підприємстві цей тип лідерства є основним. Це дозволяє за рахунок концентрації влади в одних руках вирішувати складні завдання виживання.

Проте, такий спосіб взаємодії в рамках організації має і слабкі сторони

- проведення організаційних змін залежить тільки від думки всього однієї людини;
- досягнувши мети, лідер прагнути зберегти свою владу, що не завжди відповідає інтересам інших членів організації;
- відхід лідера різко знижує якість управління на невизначений час.

До формальних повноважень, керівнику потрібна влада, оскільки він залежить від людей як у межах свого ланцюга команд, так і поза її. Влада – це можливість впливати на поведінку інших. У всіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідно належне застосування влади.

Влада підлеглих. У деяких ситуаціях підлегли мають владу над керівником, оскільки останній залежить від них в таких питаннях, як необхідна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, вплив, який підлегли можуть чинити на своїх колег, і здатність підлеглих виконувати завдання.

Влада може приймати різноманітні форми. Згідно класифікації основ влади, є п'ять основних форм:

1. Влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що впливає має можливість карати таким чином, який заводить задоволенню якоїсь нагальної потреби, або взагалі може зробити якісь інші неприємності.

2. Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що впливає має можливість задовольнити насущну потребу або доставити задоволення.

3. Експертна влада. Виконавець вірить, що впливає має спеціальні знання, які дозволяють задовольнити потребу.

4. Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики або властивості впливає настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як впливає.

5. Законна влада. Виконавець вірить, що впливає має право віддавати накази, і що його або її обов'язок – підкорятися їм. Він або вона виконують накази впливає, так як традиція вчить, що підпорядкування приведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають традиційною владою. Всі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані повноваження управляти іншими людьми.

Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей або здібностей лідера. Влада прикладу, або харизматичний вплив, визначається ототожненням виконавця з лідером або потягом до нього, а також від потреби виконавця в приналежності і повазі.

5 СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1 Економічні передумови ситуаційного управління

Ситуаційний підхід до управління визначає послідовність дій, що входить до замкненого циклу управління і відповідає етапам управління відповідно до швидкості змін умов функціонування. Проте ситуаційне управління потрібно розглядати як специфічний різновид оперативного управління, який здійснює керівництво підприємства нижчих і середніх ланок.

Відмінною особливістю ситуаційного управління є порівняно короткий інтервал часу для прийняття управлінського рішення. Це зв'язано із швидкими змінами господарських ситуацій і зумовлює прийняття рішення в умовах високої або малої невизначеності, тобто недостатній інформації. Важливо відзначити, що своєчасність рішення зазвичай вступає в протиріччя з його обґрунтованістю. Що більший обсяг інформації хоче мати суб'єкт управління, то більше часу буде витрачено на її збір, опрацювання і аналіз. Тому ситуаційне управління здебільшого ґрунтується на використанні евристичних методів. Їх основою є використання аналогії і неповної індукції, використання спрощень і прийомів, узагальнюючи минулий досвід і пошук ступеня правдивості створеної ситуації з минулим. Важливим моментом оперативного управління є оцінка ризику, що відображає можливість виникнення негативних наслідків прийнятих рішень. В основі ситуаційного управління лежить відповідність між цілями функціонування системи і засобами їх досягнення. Тому його процес передбачає процедури, виконання яких обмежене часом у t . Вони полягають в такому: суб'єкт управління будує свою діяльність так, щоб найефективнішим способом визначити цілі, поставити конкретні завдання, встановити способи і засоби їх досягнення з врахуванням наявних обмежень і засобів рішень. Суб'єкт управління визначає характер і структуру прийняття рішень, організовує інформаційну систему слідування за об'єктом управління, що дає змогу на основі прямого і зворотного зв'язку здійснювати облік і контроль за роботою об'єкта управління під час виконання рішення поставлених завдань.

Конфлікт \neg це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить все, щоб прийнята була її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Конфлікт \neg це зіткнення протилежних інтересів на ґрунті суперництва, співпереживання, протиборства.

Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і т. д.

Функціональний конфлікт веде до підвищення ефективності організації.

Дисфункціональний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Існує чотири основних типи конфлікту:

Внутрішньоособовий конфлікт. Одна з найпоширеніших форм – рольовий конфлікт, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи. Внутрішньоособовий конфлікт може виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями.

Міжособистісний конфлікт. Найпоширеніший тип конфлікту. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Може виявлятися як зіткнення особистостей.

Конфлікт між особистістю і групою. Може виникнути, якщо очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості. І може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника. Керівник може бути змушений робити дисциплінарні заходи, які можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може завдати відповідного удару – змінити відношення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

Міжгруповий конфлікт. Частим прикладом міжгрупового конфлікту служать розбіжності між лінійним і штабним персоналом. Часто через розходження цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації.

5.2 Стратегія і тактика антикризового управління

Одним з найважливіших принципів антикризового управління є постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми з метою раннього виявлення загрози, що насувається кризи.

Наступний важливий принцип - поєднання стратегії і тактики антикризового управління.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відображає актуальний стан виробничої системи.

Дії щодо запобігання кризи на підприємстві враховуються як при розробці корпоративної стратегії, так і при прийнятті оперативних рішень.

Існує діалектичний взаємозв'язок між стратегічними і тактичними аспектами антикризового управління.

З одного боку, щоб не виявитися в кризі, необхідно ризикувати, нести витрати, не чекаючи негайної віддачі. З іншого боку, щоб уникнути неплатоспроможності необхідно мінімізувати ризик і здійснювати додаткові витрати тільки при гарантованій віддачі. Таким чином, короткострокова мета збільшення платоспроможності підприємства і зниження ризику банкрутства часто суперечить його стратегічним цілям. Важливою умовою ефективної реалізації принципу поєднання стратегічного і тактичного підходу до

антикризового управління є відповідність прийнятих рішень стадіях життєвого циклу розвитку кризової ситуації. Найважливішим принципом стратегічного антикризового управління є стан постійного очікування сигналів про кризу, що насувається і негайна реакція на ці сигнали. Найбільш складним в процесі антикризового управління є виявлення ланцюжків економічних явищ, що виникають після виявлення того чи іншого сигналу, і вироблення відповідних рішень, спрямованих або на посилення позитивних наслідків, або на ослаблення погроз, обумовлених цими ланцюжками.

Щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Основними причинами конфлікту є:

1. Розподіл ресурсів. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти цілей організації. Люди завжди хочуть одержувати не менше, а більше, і необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різних видів конфлікту.

2. Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи. Також може виникнути конфлікт між лінійним і штабним персоналом, де причиною буде взаємозалежність виробничих відносин.

3. Відмінності в цілях. Можливість конфлікту збільшується по мірі того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненню, ніж цілей всієї організації.

4. Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативні і аспекти ситуації, які, на їхню думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Відмінності в цінностях – вельми поширена причина конфлікту.

5. Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Ці відмінності також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Дослідження показують, що люди з рисами характеру, що роблять їх найвищою мірою авторитарними, байдужими до такого поняття як самоповага, швидше вступають в конфлікт. Інші дослідження показали, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці і т. д. зменшують ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками різних підрозділів.

6. Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших.

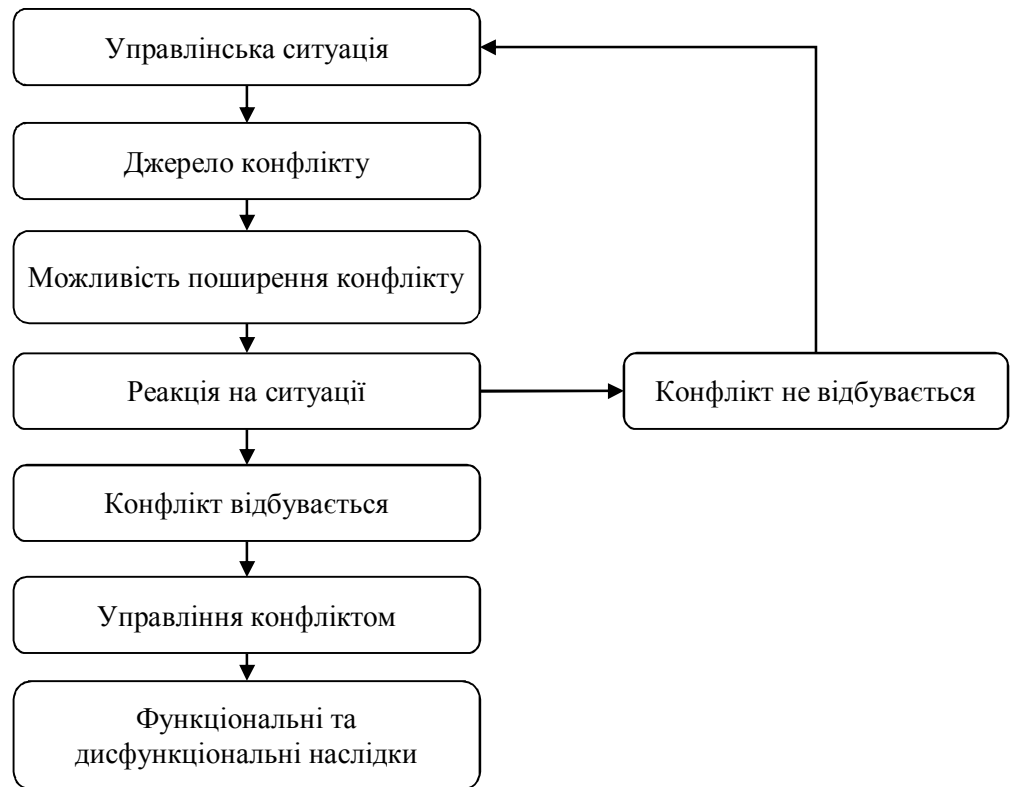


Рисунок 5.1 – Управління конфліктом

5.3 Сукупність заходів для підвищення стійкості роботи організації

Структурні методи дозволу конфліктів:

1. Роз'яснення вимог до роботи – це роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Підлеглі повинні зрозуміти, чого чекають від них у кожній даній ситуації.

2. Координаційні і інтеграційні механізми. Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення.

3. Загально-організаційні комплексні цілі. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більш співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена в ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

4. Структура системи винагород. Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, роблячи вплив на поведінку людей. Люди, які вносять свій внесок у досягнення загально-організаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно,

повинні винагороджуватися вдячністю, премією, визнанням, підвищенням по службі.

Стилі дозволу конфліктів:

1. Ухилення. Людина намагається піти від конфлікту.
2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми усі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен».
3. Примус. Превалюють спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Цей стиль може бути ефективним в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими.
4. Компроміс. Характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішити конфлікт до задоволення обох сторін.
5. Рішення проблеми. Визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін.

Методика вирішення конфлікту через вирішення проблеми

1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень.
2. Після того, як проблема визначена, визначте рішення, що прийнятні для обох сторін.
3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
4. Створіть атмосферу довіри, збільшивши взаємний вплив і обмін інформацією,
5. Під час спілкування створіть позитивне відношення один до одного, виявляючи симпатію і вислуховуючи думки іншої сторони, а також зводячи до мінімуму гнів і загрози

Недозволені і некеровані конфлікти часто призводять до стресів.

Стрес – це явище, пов'язане з психікою людини, з нервовим психологічним або фізичним напруженням і приводить до втрати здоров'я та навіть смертельного результату.

Негативні

- 1 Події в особистому житті.
- 2 Організаційні фактори:
 - конфлікт ролей (порушення принципу єдиноначальності);
 - невизначене уявлення про роботу;
 - нецікава робота;
 - організація робочого місця і часу;
- 3 Погані фізичні умови.

Позитивні

- 1 Підвищення по службі.
- 2 Зміна почуття відповідальності.
- 3 Комплекси (вимкнене світло, не залили вашу квартиру водою).

Методи уникнення стресу:

1. Розробити систему пріоритети вашої роботи (вибрати головне).
 2. Навчитися говорити «ні», коли досягнете межі, після якої ви вже не можете узяти на себе більше роботи.
 3. Навчити вашого керівника поважати ваші пріоритети.
 4. Знайти щодня час для відключення і відпочинку. Звернутися до приємних думок або образів, щоб освіжити мозок.
 5. Навчіть вашого начальника давати вам конкретні завдання. ~
- Професійні

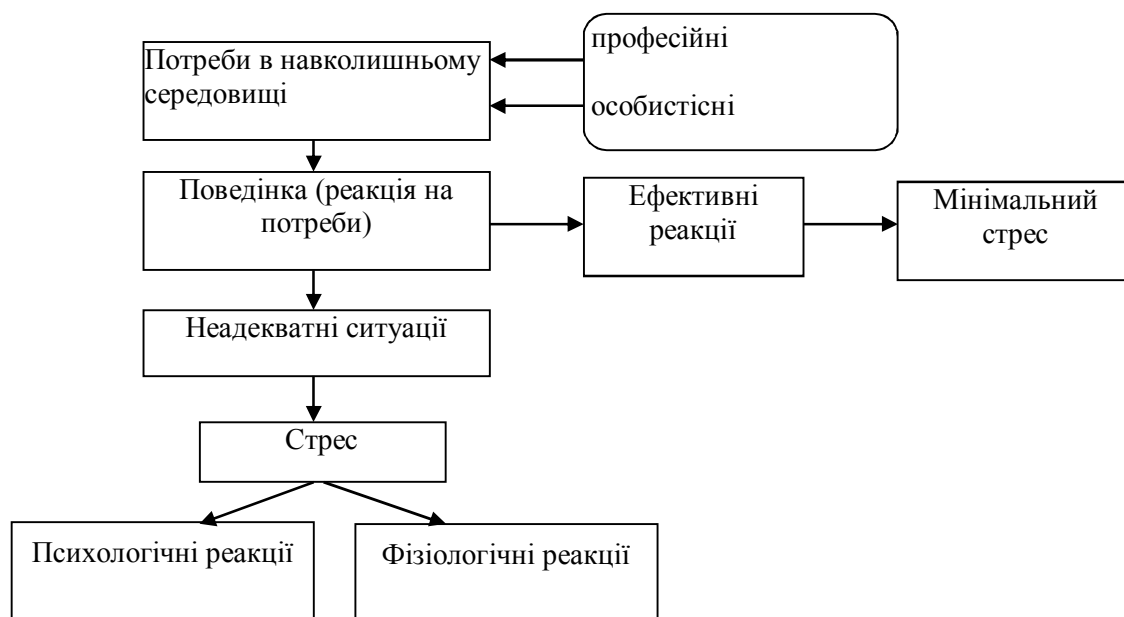


Рис. 5.2 – Модель стресової реакції

6 Організаційно–комунікаційні аспекти управління

6.1 Основні принципи та методи керівництва організацією

Принципи управління – це основоположні ідеї і правила поведінки керівників щодо здійснення управлінських функцій. Принципи менеджменту фактично є фундаментом, на якому будуються відносини між співробітниками і відносини між різними відділами.

В даний час налічується значна кількість принципів менеджменту, їх об'єднують в 2 групи: загальні та приватні.

Загальні принципи.

1. Принцип застосовності – менеджмент розробляє керівництво до дії для всіх працівників підприємства.

2. Принцип системності – менеджмент охоплює всю систему з урахуванням внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків і взаємозалежностей.

3. Принцип багатофункціональності – менеджмент охоплює різні аспекти діяльності:

- Матеріальні – ресурси, продукція, послуги;
- Функціональні – у відповідності з посадовими обов'язками;
- Смыслові – планування та досягнення кінцевої мети.

4. Принцип інтеграції – всередині системи повинні інтегруватися різні способи відносин і погляди співробітників, а поза системою може відбуватися розділення відповідно до інших поглядами.

5. Принцип орієнтації на цінності – менеджмент включений в навколишній світ з певними уявленнями про такі цінності, як чесне партнерство, вигідне співвідношення цін товарів і послуг.

Приватні принципи.

1. Оптимальне поєднання централізованого та децентралізованого управління.

Централізоване управління означає, що вся повнота влади зосереджена в руках першого керівника та його заступників, що прийнятно для невеликих підприємств.

Децентралізоване управління – це таке управління, при якому передбачається передача прав і відповідальності на нижчі щаблі управління, що прийнятно для великих підприємств. Якщо в компанії приймається рішення про передачу прав і обов'язків на інші рівні, то при цьому дотримуються наступні положення:

– у вищого керівництва залишаються функції з розподілу ресурсів всіх видів, тобто фінансових, людських, матеріальних, це так звані стратегічні питання вищого менеджменту підприємства;

– на інші рівні можуть бути передані питання з організації виробництва, з поточного планування, з організації рекламної кампанії.

2. Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності.

Кожен підлеглий повинен виконувати покладені на нього обов'язки і періодично звітувати за їх виконання. Права, обов'язки і відповідальність передбачаються посадовою інструкцією.

3. Принцип наукової обґрунтованості передбачає соціально економічні перетворення в організації на основі наукового підходу, особливу увагу при цьому приділяється новим розробкам.

Наукова обґрунтованість управління означає глибоке вивчення практичного досвіду, який є на підприємствах різних галузей промисловості, і всебічне вивчення наявних резервів. Мета – перетворення науки в високопродуктивну силу.

4. Принцип державної законності – організаційно правова форма підприємства повинна відповідати вимогам державного законодавства.

5. Принцип органічної цілісності об'єкта і суб'єкта управління передбачає управління як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, і вони повинні складати єдину комплексну систему.

6. Принцип стійкості і мобільності системи управління – при зміні внутрішнього і зовнішнього середовища організації системи менеджменту не повинна зазнавати корінних змін.

Стійкість визначається, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативного управління.

Мобільність означає максимально повний облік вимог споживачів продукції та послуг.

7. Принцип ієрархічності і зворотного зв'язку полягає у створенні багатоступінчастої структури управління, при якій кожен нижчий рівень знаходиться під контролем органів керівництва наступного рівня.

Система спілкування суттєво впливає на клімат у колективі, роблячи його або теплим та доброзичливим, або ж холодним і байдужим. Зрозуміло, що від координації інформаційної, комунікативної взаємодії залежать не лише результати професійної діяльності, а й задоволення потреб та інтересів співробітників.

Дослідження спілкування по вертикалі показали, що лише 20–25 % інформації, яка виходить від керівника, досягає рівня службовців–виконавців, і правильно ними розуміється розуміють. Навіть важко повірити, хоча дослідження підтверджують цю інформацію, що службовці здатні ефективно виконувати роботу, реально володіючи лише 20–25 % призначеної для них інформації. Інакше кажучи, в чотирьох із п'яти випадків інформація до них просто не доходить або ж, доходячи, значно спотворюється. При цьому керівник середньої ланки управління, виходячи з кабінету вищестоящего керівника, виносить, як правило, не більш ніж 30–40 % інформації.

Зворотний потік інформації – від підлеглих до керівника – ще менш ефективний, оскільки начальником сприймається лише 10 % інформації. Цей факт можна пояснити кількома причинами. Спілкування знизу вгору, по – перше, утруднюється через бажання підлеглих здобути прихильність керівника, а тому повідомляють швидше приємну йому інформацію, а неприємну – проблеми чи й помилки – ні. Замовчуючи її, співробітники не хочуть привертати до себе уваги керівництва і бояться видатися в його очах безсилим у вирішенні складних питань. Тому стан справ у колективі бачиться начальству благополучнішим, ніж є насправді.

По – друге, здебільшого інформація, що направляється знизу вгору, сприймається не так уважно та серйозно, як та, що спускається донизу. Головна причина такого ігнорування полягає у психологічній незрілості представників керівної ланки. Відчуваючи безмежну втіху від свого статусу, що є джерелом чималого самовдоволення, вони вважають своїм правом не слухати інших, а особливо підлеглих. Внаслідок цього інформацію, що надходить знизу, вони розглядають, свідомо чи й підсвідомо, як виклик своєму посадовому статусу та своїй «абсолютній правоті в усьому».

Видами ділового спілкування, що визначають «якість» цієї міжособистісної комунікативної діяльності, визнано такі: усне та письмове спілкування, мову жестів. Безсумнівно, що всі вони важливі, однак, усе ж таки, для представника публічної влади найважливішими виступають навички безпосереднього міжособистісного спілкування, оскільки, як слушно зазначає Торнтон, основну проблему керівників можна виразити одним лише словом – комунікації.

Така прискіплива увага до розвитку навичок спілкування пояснюється дуже просто: 80 % свого робочого часу управлінці витрачають на вербальну (словесну) комунікацію. При цьому більшість з них, і наукові дослідження доводять це, вважають себе досить ефективними комунікаторами. До того ж, на їхнє глибоке переконання, проблема спілкування викликана не їх власною некомпетентністю, а недоліками їхніх співрозмовників, передусім з числа підлеглих службовців.

Наслідком неефективної комунікації може стати взаємна неприязнь учасників комунікативного процесу, образи, небажання слухати одне одного, недовіра тощо. Ці міжособистісні проблеми ведуть, у свою чергу, до загального обмеження інформаційних потоків, до зростання неточності повідомлень та неправильної інтерпретації їхнього змісту.

Міжособистісна комунікація набуває нині значимості одного з найважливіших видів управлінської діяльності. Найвні відмінності у стилях такого спілкування між колегами, підлеглими, іншими людьми стають причиною непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей. Тому кожному керівнику, публічному службовцю і представнику місцевого самоврядування варто пам'ятати, що головна мета ділового спілкування полягає в досягненні взаємозацікавленого взаєморозуміння. До того ж, таке спілкування виконує такі функції:

Стимулювання колективного навчання й обміну знаннями, підтримання безперервного оновлення знань співробітників і досягнення прозорості.

Заохочування в організації взаємної кооперації та розвитку у співробітників почуття спільної справи, спонукання їх до результативної діяльності.

Проголошення організаційних норм та цінностей, вплив на погляди й позиції підлеглих, розвиток у них розуміння значущості змін і вдосконалення.

Розвиток таких навичок, як уміння ефективно слухати, розставляти пріоритети, планувати дії тощо.

Надання й отримання дієвого зворотного зв'язку.

6.2 Ділове спілкування як складова комунікативної діяльності

Успішність комунікативної взаємодії безпосередньо залежить від культури спілкування співрозмовників, під якою розуміється перш за все уміння, бажання й готовність дотримуватися загальнолюдських норм моралі.

Серед найважливіших характеристик сучасних норм спілкування традиційно виділяють такі правила:

Правило перше: «договори повинні виконуватися». Хоча його сформулювали ще древні римляни, проте й нині воно широко відоме і як принцип взаємовідносин між державами, і як необхідна норма будь-якого людського спілкування. Очевидно, що в такому широкому трактуванні йдеться про будь-які заяви, що повинні підкріплюватися відповідними діями та вчинками.

Правило друге: «людина – найбільша цінність». Це положення сформулював видатний філософ І. Кант, який стверджував, що «людина... є ціллю сама по собі, тобто ніколи ніким не може бути використана тільки як засіб, будучи разом з тим і ціллю...».

Правило третє: «золоте» правило моралі, взяте з Євангелія, яке гласить: «чини по відношенню до інших так, як би ти хотів, щоб вони чинили по відношенню до тебе».

Оскільки 90 % всієї інформації передається невербальним способом, тобто через позу, міміку, жестикуляцію, дистанцію, то для успіху ділового спілкування важливого значення набуває інформація, отримана «мовою тіла». Саме тому важливо вміти не лише перекладати емоції на «мову тіла», а й одночасно узгоджувати вербальну та невербальну форми спілкування.

Основними складовими *вербальної комунікації* є:

Усне мовлення. Сюди належать способи використання слів, зокрема те, які (довгі чи короткі та прості) речення використовує мовець; якою мовою він говорить; чи використовує він займенник «я» або «ми». Розмовна мова до того ж дає уявлення про його освітній та інтелектуальний рівні.

Звучання голосу. Існують звукові характеристики мовлення, що не належать безпосередньо до використання мови: гучність, акцент, дикція, висота голосу, швидкість мовлення, сміх тощо. Такі характеристики допомагають зрозуміти почуття людей.

Категоріями *невербальної комунікації* є:

Поза. До цієї категорії належать різні пози, які відображають стан співрозмовника.

Міміка. До цієї категорії належать різноманітні вирази обличчя співрозмовника.

Жестикуляція. Вона охоплює дії, виконувані руками.

Дистанція. Вона вказує на відстань між учасниками спілкування. Більшість міжособистісних контактів відбувається на відстані, приблизно рівній довжині витягнутої руки. Як правило, незнайомі люди зберігають більшу дистанцію, тоді як добре знайомі люди перебувають одне від одного на відстані половину довжини руки.

Важливо пам'ятати, що співрозмовники вкладають різну інформацію у використовувану ними лексику. З метою уникнення взаємного нерозуміння науковці рекомендують співрозмовникам:

– На початку розмови з'ясувати розуміння ключових слів, які будуть використовуватись.

– Формулювати повідомлення з однозначно відомим понятійним навантаженням.

– Пропонувати відомі усні формулювання. При цьому швидкість викладу усного інформаційного повідомлення повинна відповідати можливостям сприйняття.

– Прогнозувати зміст смислових навантажень, на які з найбільшою вірогідністю може реагувати одержувач інформації.

– Не реагувати на небажані смислові навантаження, що не стосуються справи.

Організуючи ефективний комунікативний процес, необхідно пам'ятати основні причини незадовільного спілкування, а саме:

1. *Недостатнє усвідомлення керівником важливості поінформованості підлеглих.* Керівникам усіх рівнів необхідно пам'ятати, що людина не мириться із запитаннями без відповідей. І коли управлінці–керівники не відповідають на запитання, підлеглі починають самі їх шукати там, де немає достовірної інформації. Отже, керівник повинен завжди оперативно передавати всю необхідну інформацію своїм підлеглим.

2. *Неправильна установка свідомості та її вплив на якість спілкування.*

Установка свідомості – це ставлення людини до оточення, що базується на сукупності всього життєвого досвіду. Дефекти установки свідомості проявляються у вигляді стереотипів мислення, упереджених уявлень, неправильних відносин, відсутності уваги й інтересу, нехтування фактами.

3. *Стереотип* – стійка спрощена думка щодо окремих людей чи ситуацій. Часто стереотип допомагає виносити судження про людей, виходячи з асоціацій. Прикладами поширених стереотипів є такі твердження: товстуні – життєрадісні; люди з рудим волоссям – запальні; красиві – не дуже розумні тощо. *Слухання як зворотний зв'язок комунікативної взаємодії*

Зворотний зв'язок – це форма комунікації, за якої одержувач повідомлення, адресат, дозволяє її відправнику, адресанту зрозуміти, як він сприйняв адресоване йому повідомлення. В результаті цього людина дізнається про ефект, який справляє її поведінка на оточуючих людей.

Організація ефективного зворотного зв'язку потребує певних зусиль і виконання низки загальних рекомендацій, а саме:

– Надаючи зворотний зв'язок, описувати поведінку, що зробила необхідним його використання. Разом з тим цей зв'язок не повинен стосуватися жодної особи.

– Такий зв'язок не передбачає оцінювання особистості, це лише певні зауваження, висловлювані з метою удосконалення діяльності.

– Зворотний зв'язок повинен мати конкретну, а не загальну форму, він повинен бути зрозумілим адресату.

– Зворотний зв'язок надається в інтересах як одержувача, так і відправника інформації.

Зворотний зв'язок має сенс лише тоді, коли адресат готовий до його сприйняття.

– Зворотний зв'язок – не дискусія.

Для досягнення результативності в діловому спілкуванні слід *дотримуватися таких принципів комунікації*:

– Для підлеглого, з яким спілкується керівник, істинним є не те, що він говорить, а те, що розуміє підлеглий. Цей принцип психологічно обґрунтовується тим, що зовнішній вплив на особистість опосередковується внутрішніми умовами, тобто системою цінностей, власним досвідом людини, її установками тощо.

– Якщо співрозмовник неправильно інтерпретує повідомлення керівника, то в цьому завжди винен останній. І відповідальність за точність інформації несе також він.

– Будь-кого неможливо переконати лише аргументами.

6.3 Стили керівництва

Ефективний керівник–лідер пристосовуватиме свій стиль управління до потреб окремих працівників, робочого колективу та конкретного завдання, застосовуючи у своїй роботі декілька стилів управління своїми підлеглими:

Директивний стиль. Цьому стильові притаманні одностороння комунікація від керівника до підлеглого, визначення керівником цілей і завдань, оголошення пріоритетів у роботі, планування роботи, визначення строків, визначення методів оцінки ефективності роботи персоналу, демонстрування (пояснення), як треба виконувати певне завдання, ретельний нагляд за виконанням роботи.

Директивний стиль підходить відносно нового працівника, який поки що відчувається невпевнено і не знайомий із стосунками, що існують у колективі, не уявляє повною мірою того, що вимагається від його роботи. Цей стиль дозволить працівнику набути необхідних знань і умінь, допоможе зорієнтуватися як у роботі, так і колективі. Цей стиль є непридатним для висококомпетентних, вмотивованих працівників.

Загроза! Використовуючи директивний стиль надміру або невідповідно, керівник перетворюється на диктатора!

Інструктування/тренування. Для цього стиля притаманний високий рівень директивності, але й одночасно підтримки. Ситуація схожа на спортивну команду, в якій тренер вимагає високих результатів, але одночасно турбується про душевний комфорт гравців, оскільки знає, що друге є передумовою для першого. Керівник складає плани після обговорення з командою, роз'яснює цілі і прийняття рішень, залучає персонал, але й роздає розпорядження, контролює і оцінює. Комунікація відбувається у двох напрямках – від керівника до підлеглого і навпаки. Ситуації, в яких може бути придатним цей стиль, є такими:

Якщо працівник потребує більше навичок, вмінь або, імовірно, не має вмотивованості

Якщо працівник лише розвиває свої навички

Якщо працівник має необхідні навички та компетенції, але не має достатньо інформації, аби поглянути на завдання з потрібної керівникові точки зору

Якщо необхідно розвинути у працівника почуття обов'язку виконати завдання

Якщо встановлено стислі терміни виконання

Якщо є потреба перевірити навички або ставлення членів робочого колективу до нового завдання.

Загроза! Використовуючи стиль інструктування/тренування невідповідно, керівник перетворюється на «інструктора з водіння».

Важливим засобом вироблення впевненості у працівниках, які мають навички та компетенції, але можуть боятися змін чи масштабу проблем, є підтримка. Це стиль з незначною директивністю. Керівник залучає працівників до діяльності, співпрацює з ними, надає підтримку в їх зусиллях, полегшує прийняття ними рішень і укріплює їх у конструктивних поглядах. Цим стилем найбільш доцільно користуватися, якщо:

Працівник має необхідні для виконання роботи навички та вміння, але не має впевненості

Працівник, маючи необхідні для виконання роботи навички та вміння, не має мотивації

Працівник має необхідні для виконання роботи навички та вміння, але завдання є для нього новим

Працівник працює нижче свого потенціалу

Працівник вочевидь потребує визнання та підтримки.

Такий підхід є непридатним якщо:

Працівник потребує більш безпосереднього керівництва

Йдеться про «невідкладну допомогу», коли працівник має необхідні для виконання завдання вміння й навички, але керівник/лідер не може залишатися поза участю у виконанні.

Загроза! Невідповідне використання цього підходу може призвести до надмірної опіки та втручання.

Делегування повноважень. Цьому стилеві притаманні низька ступінь директивності і підтримки. Керівник спостерігає за працівниками, переносить на них відповідальність за прийняття рішень. Делегування найефективніше застосовувати до працівників, які є вмотивованими, досвідченими, компетентними, здатними до самопідтримки та самоскеровування.

Цей стиль є непридатним для застосування до працівника, який:

Не має мотивації і демонструє невпевненість

Не має навичок та вмінь, потрібних для використання делегованих повноважень

Не має досвіду виконання таких завдань.

Він є також невідповідним у випадках, коли керівник не здійснює безпосереднього нагляду за виконанням, або якщо в організаційній структурі відбуваються зміни.

Загроза! За невідповідного використання, цей стиль може привести підлеглих до поразки.

Керівникові дуже важливо розуміти та знати свою команду. Без такого знання та розуміння буде дуже легко вдатися до невідповідного стилю керівництва і лідерства.

Наслідками такої невідповідності завжди є неефективна виконавська діяльність, нездатність досягнути поставлені цілі, демотивація персоналу, та зростаюча втрата довіри до керівника. Керівник, в залежності від ситуації, рівня своїх професійних здібностей та здібностей персоналу, комбінує різні стилі управління. Треба пам'ятати, що персонал з часом міняється, розвивається, разом з цим повинні мінятися і підходи керівника відносно кожного окремого працівника і команди в цілому.

Природнім шляхом і таким, що частіше за все використовується, є просування від першого стилю до четвертого. Керівники початківці часто вибирають директивний стиль, але після надбання більшої впевненості у собі, відмовляються від директивності і наважуються говорити з персоналом не лише про роботу, стають більш розкутими і спонтанними. Якщо керівникові вдасться створити доброзичливу атмосферу і довіру, тоді природньо настає період делегування повноважень і завдань.

Ефективне керівництво потребує **мислення** у трьох напрямках:

аналіз – оцінка рівня професійності працівника/працівників;

вибір стилю – прийняття рішення про один зі способів керівництва;

гнучка реакція – гнучкий перехід від одного стилю до іншого, в залежності від ситуації, розвитку працівника та команди й особистих управлінських навичок керівника.

6.4 Комунікаційно–інформаційні та психологічні аспекти розпорядчої діяльності

Технологія – це комплекс наукових і інженерних знань, реалізованих у прийомах праці, наборах матеріальних, технічних, енергетичних, трудових факторів виробництва, способах їх з'єднання для створення продукту або послуги, що відповідають певним вимогам.

Технологія нерозривно пов'язана з машинизацією виробничого або невиробничого, насамперед управлінського процесу. Управлінські технології ґрунтуються на застосуванні комп'ютерів і телекомунікаційної техніки.

Згідно з визначенням, прийнятим ЮНЕСКО, інформаційна технологія – це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії

з людьми і виробничим устаткуванням, їх практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми. Самі інформаційні технології вимагають складної підготовки, великих початкових витрат і наукомісткої техніки. Їх введення повинне починатися зі створення математичного забезпечення, формування інформаційних потоків у системах підготовки фахівців.

В останні десятиліття менеджменти в найбільш розвинутих країнах, зокрема, в США і Японії, на творчі (створять) інформаційні технології так званого третього (вищого) рівня. Вони охоплюють повний інформаційний цикл – вироблення інформації (нових знань), їх передачу, переробку, використання для перетворення об'єкта, досягнення нових більш вищих цілей.

Інформаційні технології третього рівня означають вищий етап комп'ютеризації менеджменту, дозволяють задіяти ЕОМ у творчому процесі, з'єднати силу людського розуму і міць електронної техніки.

Повна інтегрована автоматизація менеджменту припускає охоплення наступних інформаційно-управлінських процесів: зв'язок, збір, зберігання і доступ до необхідної інформації, аналіз інформації, підготовка тексту, підтримка індивідуальної діяльності, програмування і рішення спеціальних завдань. Основні напрямки автоматизації інформаційно-управлінської діяльності компаній наступні: автоматизація процесу обміну інформацією, включаючи учрежденческую АТС, «електронну пошту». До сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності відносяться:

1. персональні комп'ютери, об'єднані в мережі;
2. електронні друкарські машинки;
3. копіювальні машини;
5. комунікаційні засоби;
6. засоби для автоматизації введення архівних документів і пошуку інформації (до них відносяться нетрадиційні носії інформації: магнітні диски і стрічки, мікрофільми, диски з оптичними записами);
7. засоби для обміну інформацією – «електронна пошта»;
8. локальні комп'ютерні мережі;
10. інтегровані мережі установ.

7. Контроль виконання виробничих завдань

7.1 Сутність і значення контролю в діяльності організації

Важливою ланкою будь-якої системи управління є контроль. *Відповідно до системного погляду, призначення контролю* – це вчасно фіксувати відхилення від норми (плану, графіка, мети тощо) і вносити корективи у процес діяльності (у хід робіт) для усунення відхилення. Завдання полягає в тому, щоб виявити відхилення на можливо більш ранньому етапі, коли коригування не надто складні і можна швидко й без особливих витрат усунути ці відхилення. Призначення контролю зводиться до зворотного зв'язку. Це вельми важливо, оскільки неможливо наперед урахувати всі труднощі, які доведеться

перебороти для досягнення поставленої мети. Таким чином, за його допомогою виявляються відхилення від норм і коригується діяльність організації на етапі, коли відхилення легко можна усунути. Ефективний та систематичний контроль забезпечує єдність між прийняттям рішення та його виконанням, через нього реалізується принцип зворотного зв'язку в управлінні, можливість оперативного втручання в ситуацію, попередження можливих негативних наслідків. Шляхом контролю можна не лише коригувати управлінську діяльність, але і передбачати перспективи подальшого розвитку та досягнення конкретного результату.

Контроль дозволяє виявити помилки і недоліки в управлінській діяльності, шукати нові резерви та можливості підвищення її ефективності. У широкому розумінні контроль – це сукупність політичних і економічних процесів та методів, які повинні забезпечувати стабільність суспільного порядку і державного устрою, дотримання Конституції та законів.

Сутність контролю полягає у забезпеченні ефективної діяльності державних службовців та органів влади шляхом своєчасного виявлення відхилень у їх функціонуванні, вироблення заходів щодо їх усунення та профілактики можливих порушень процесів діяльності.

Залежно від свого функціонального призначення контроль поділяється на державний і соціальний, або громадський.

Державний контроль здійснюється усіма органами держави в межах своєї компетенції і полягає: у забезпеченні додержання всіма державними органами законів та інших нормативних актів; у підвищенні ефективної роботи державних органів; у забезпеченні більш економного використання державних коштів.

На державному рівні цей вид контролю поділяється на політичний, адміністративний, судовий і, відповідно, здійснюється Президентом України, Верховною Радою України, виконавчими органами всіх гілок влади, судовими органами, місцевими органами, політичними організаціями, які підтримує народ.

Базою соціального контролю є активність населення, яка проявляється в діяльності громадських рухів і організацій, у засобах масової інформації, у зверненнях, листах, заявах громадян.

Контроль у сфері державного управління можна класифікувати за різними ознаками. Основними з них є такі: За ознакою об'єктів контрольної діяльності:

а) зовнішній (конституційний, парламентський, судовий, фінансовий, громадський, прокурорський нагляд);

б) внутрішній – адміністративний (з боку Президента України, з боку Кабінету Міністрів України, з боку центральних органів виконавчої влади, з боку місцевих органів виконавчої влади, з боку органів місцевого самоврядування).

За формами реалізації контроль у системі державної служби проявляється через санкції (негативна форма), або стимулювання певної поведінки (позитивна форма).

За сферою діяльності контроль поділяється на: надвідомчий (позавідомчий), міжвідомчий, відомчий.

За формами виділяють такі види контролю: перевірка; ревізія; підзвітність; рейди, огляди.

За органами здійснення виділяють контроль, який здійснюють: органи законодавчої влади; органи виконавчої влади; судові органи; спеціальні контролюючі органи; органи місцевого самоврядування.

За ступенем втручання в оперативну діяльність підконтрольного органу розрізняють безпосередній і опосередкований контроль. Існують й інші ознаки класифікації контролю: за часом проведення, частотою проведення тощо.

Контроль у системі державного управління здійснюється відповідно до таких принципів:

Комплексність – контроль повинен охоплювати всі ділянки державної, господарської, соціально-культурної діяльності.

Систематичність – постійність проведення контролю згідно з визначеними термінами.

Об'єктивність – покладання контролю на осіб, позбавлених прихильності до суб'єктивних оцінок.

Компетентність – реальна наявність необхідних кваліфікованих кадрів контролерів.

Дієвість – оперативне проведення контрольних дій за відповідними повідомленнями про наявність відхилення, попередження правопорушень і усунення причин, які їх зумовлюють, запровадження відповідних заходів.

Гласність – доведення результатів контролю до відома громадських або правоохоронних органів, зацікавлених у результаті контролю.

До контролю пред'являються такі вимоги: цілеспрямованість (зосередженість на головному напрямку діяльності); плановість, систематичність; комплексність; гласність; гнучкість; превентивність (повинен попереджати, а не «ловити» і карати); економічність (не повинен віднімати час у співробітників від реального виконання покладених на них завдань).

Складовими ефективного контролю є: стратегічна спрямованість, орієнтація на результати, відповідність справі, своєчасність, гнучкість, простота та економічність.

Здійснення контрольної діяльності відбувається у три стадії:

1) підготовча стадія, яка включає: вибір об'єкта; визначення предмета; установлення способу здійснення; підбір (або призначення) осіб, які будуть здійснювати контроль; складання плану проведення контролю.

2) змістовна стадія містить: збір інформації; зіставлення інформації, отриманої з різних джерел; обробку інформації.

3) підсумкова стадія складається з: прийняття рішення за підсумками контролю; доведення рішення до адресата, а в необхідних випадках – до громадськості, правоохоронних органів тощо; надання допомоги підконтрольній структурі в наведенні порядку на об'єкті; перевірка виконання рішень, прийнятих за підсумками контролю.

Завданням контролю за виконанням документів є забезпечення своєчасного та якісного їх виконання. Контролю підлягають зареєстровані документи, в яких встановлено завдання.

Здійснення контролю за виконанням документів передбачає такі види робіт: постановку документів (доручень) на контроль, формування картотеки контрольованих документів; перевірку своєчасного доведення документів до виконавців; попередні перевірки і регулювання ходу виконання; облік і узагальнення результатів контролю за виконанням документів (доручень); інформування керівника про хід та підсумки виконання документів (доручень); повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних зборах, засіданні колегіальних органів; зняття документів з контролю; формування картотеки виконаних документів.

Контроль за виконанням документів здійснюється на реєстраційно-контрольних картках (РКК). Під час взяття документа на контроль на лівому полі його першого аркуша проставляється штамп «Контроль» або літера «К», після чого документ передається виконавцеві, а додатковий примірник РКК ставиться до контрольної картотеки.

В установі з обсягом документообігу понад 25 тис. документів на рік періодично складаються і надсилаються до структурних підрозділів–виконавців переліки невиконаних у встановлений термін документів. Після заповнення відповідних граф переліки повертаються до контрольної служби.

В установі з великим обсягом документообігу контроль за виконанням документів може провадитись за допомогою персональних комп'ютерів.

При автоматизованій формі контролю пошуки необхідної інформації здійснюються за видом документа, датою, виконавцем, кореспондентом, терміном виконання і змістом.

Документ вважається виконаним лише тоді, коли поставлені в ньому питання вирішені і кореспонденту дано відповідь по суті.

Після виконання документ знімається з контролю. Зняти документ з контролю може тільки та особа, яка поставила його на контроль; при цьому на документі і РКК робиться помітка про зняття з контролю. Дані про виконання документа й зняття його з контролю вносяться до РКК.

При автоматизованій формі контролю після виконання РКК, яка використовується у довідковому дублюючому масиві, що передається на зберігання у відомчий архів одночасно з документами.

Дані про наслідки виконання взятих на контроль документів періодично узагальнюються і доповідаються керівництву установи.

7.2 Контроль якості роботи

Контроль якості роботи – це аналітично–оціночна функція управління, спрямована на безумовне досягнення запланованих параметрів діяльності організації, структурних ланок, кожного окремого виконавця. Він являє собою

комплекс заходів спостереження за ходом реалізації прийнятих рішень, а також перевірки фактичного стану справ.

Контроль якості роботи спрямований на забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Його роль в управлінні діяльністю органів державної влади і місцевого самоврядування неухильно зростає. Це обумовлено посиленням правової, політичної і соціальної відповідальності органів державної влади та місцевого самоврядування, їх працівників, особливо керівників, за виконання поставлених завдань, дотримання законності в процесі реалізації своїх повноважень, а також необхідністю підвищення ефективності управління.

Призначенням контролю є своєчасна фіксація відхилення від норми і внесення коректив у хід робіт, виправляючи допущені помилки. З огляду на це процес контролю складається з таких етапів:

- установлення стандартів – розробка показників результативності робіт;
- порівняння результатів із стандартами – установлення масштабу відхилень, вимірювання результатів, інформування про результати;
- дії – усунення відхилень, зміна стандарту.

Завданнями контролю є: забезпечення своєчасного і високоякісного виконання прийнятих рішень; виявлення нестач і упущень, установлення причин порушень із метою прийняття своєчасних заходів до їхнього усунення; підвищення відповідальності кадрів за доручену справу, поліпшення їхньої організованості; узагальнення і поширення позитивного досвіду; стимулювання удосконалення організації діяльності об'єкта контролю, творчого підходу до виконання поставлених завдань.

7.3 Види контролю та їх особливості

Можна виділити такі види контролю якості роботи:

Попередній – здійснюється ще до прийняття рішень. З його допомогою перевіряється необхідність і можливість ухвалення рішення, визначається доцільність тих або інших дій. Перевіряється вірогідність і точність прогнозу, на якому будується передбачуване рішення.

Поточний – визначає стан об'єкта контролю в процесі виконання. Дозволяє домагатися таких цілей: бути в курсі об'єктивних змін; виявляти головне, на чому необхідно сконцентрувати зусилля в даний момент; забезпечувати своєчасне створення сприятливих умов для рішення завдань; вчасно робити допомогу; постійно мати необхідну інформацію для прийняття нових рішень у ході виконання.

Підсумковий – перевіряє стан об'єкта контролю після тих або інших дій. Повинний забезпечувати глибокий аналіз, щоб уникнути в майбутньому помилок і т. ін.

Активний контроль – здійснюється через функцію регулювання процесів, що тривають, і дозволяє негайно реагувати на можливі небажані відхилення. За

свою метою й технологією він прирівнюється до запобіжного і поточного видів контролю.

Пасивний контроль – це інша, паралельна назва підсумкового контролю.

Систематичний контроль – здійснюється за певною системою регулярно, без винятків. Він необхідний там, де є дуже високі вимоги до якості кінцевих результатів роботи. Цей вид контролю застосовується з метою дотримання термінів виконання важливих документів, оперативних урядових завдань тощо.

Періодичний контроль – виконується за певним календарним графіком. Прикладом такого контролю є періодична атестація державних службовців.

Разовий контроль – здійснюється у формі інспекційних, контрольно-ревізійних перевірок з боку вищих органів управління, фінансових органів, спеціальних органів нагляду.

Головними суб'єктами контролю є безпосередні керівники виконавців, керівники організацій, а також кожна посадова особа. Для сумлінного, відповідального працівника найбільш надійною формою контролю якості роботи є самоконтроль.

Будь-який вид контролю має бути гарантованим, невідворотним, гнучким, дієвим (доцільним); не стільки карати виконавців, скільки виховувати і допомагати їм.

Контроль здійснюється за допомогою таких основних методів (тобто, способів або сукупності прийомів здійснення контрольних функцій):

Спостереження – це безупинне спостереження за виконанням управлінського рішення з моменту його прийняття до реалізації.

Обстеження – це одночасна цілеспрямована перевірка стану справ, що сполучить документальний аналіз з особистим дослідженням положення справ на ділянці (інспекторська або тематична).

Експеримент – перевіряється надійність задіяних заходів.

Контроль органічно поєднується з обліком та перевіркою виконання.

Існуюча нині нормативна база достатньо повно охоплює питання організації і проведення контролю за виконанням розпоряджень, указів і доручень Президента України, актів центральних та місцевих органів виконавчої влади.

8 ВИДИ І НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВА, УСТАНОВИ)

8.1 Основні поняття стратегічного управління

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток.

Концепцією управління найбільш ефективних організацій сучасності – є стратегічне управління.

Стратегічне управління – це вид управління організацією, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує її діяльність на визначення і реалізацію загальносуспільних інтересів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності забезпечує високу життєздатність організації та допомагає їй досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Формування стратегії організації передбачає ідентифікацію чотирьох складових :

- 1) ринкових можливостей, або, які зовнішні потреби організація (підприємство, установа) може задовольняти в процесі своєї виробничо-господарської діяльності;
- 2) потенціалу організації – загальних компетентностей і ресурсів;
- 3) власних цінностей і прагнень, тобто що організація прагне робити;
- 4) підтверджених зобов'язань перед суспільством і його членами, тобто, що організація повинна робити.

Таким чином стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей організації зовнішнім потребам. Формування стратегії є послідовною реалізацією ряду взаємозв'язаних етапів, укрупнено представлених на рис.8.1.



Рисунок 8.1 Основні етапи формування стратегії

Кожен з цих етапів є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів, і може бути реалізовано за допомогою різних методів.

У сучасному менеджменті найбільш правильним є розуміння стратегії, що враховує два аспекти. Перший аспект – формулювання стратегії, другий – її виконання. Формулювання стратегії є становленням ідеальної аналітичної мети, тоді як її виконання має передусім адміністративне наповнення.

Всю подальшу діяльність Організації можна представити у вигляді розгорнутої в часі спіралі, яка складається з циклічної послідовності реалізованих елементів представленої у таблиці 8.1 концепції стратегічного управління.

Таблиця 8.1 – Концепції стратегічного управління

Номер кроку	Назва складового елементу стратегічного управління
1	БАЧЕННЯ: – майбутнього стану Об'єкта управління;

	– місця і ролі самої Організації в майбутньому стані Об'єкта управління
2	ЦІННОСТІ , які будуть лежати в основі майбутнього стану Об'єкта управління і яких буде дотримуватися Організація та її члени у процесі втілення БАЧЕННЯ
3	МІСІЯ: – Об'єкта управління при досягненні його майбутнього стану – БАЧЕННЯ; – Організації в процесі управління Об'єктом з метою втілення БАЧЕННЯ.
4	СТРАТЕГІЇ: СТРАТЕГІЇ визначаються за результатами системного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ Об'єкта управління та Організації, SWOT-аналізу цього Об'єкта та SWOT-аналізу Організації. Вони представляються у вигляді СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ, яка поєднує в одне ціле обидва зазначені компоненти СТРАТЕГІЙ
5	Довгострокові, середньострокові та короткострокові ЦІЛІ , які має досягнути Організація для реалізації БАЧЕННЯ в рамках СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ і визначених ЦІННОСТЕЙ. Декомпозиція ЦІЛЕЙ (побудова «дерева» ЦІЛЕЙ)
6	ПЛАНИ діяльності Організації по втіленню БАЧЕННЯ: стратегічний (понад 3 роки), тактичний (від 1 до 3 років) та оперативний (до 1 року).
7	ДІЇ по виконанню ПЛАНІВ
8	Запуск і/або підтримка внутрішніх ПРОЦЕСІВ життєдіяльності Організації, для забезпечення її ефективного самоуправління, в тому числі і сукупності процесів КОНТРОЛЮ

8.2 Організація як об'єкт стратегічного управління

Розглянемо елементи концепції стратегічного управління [12]:

БАЧЕННЯ – це ідеалізована картина майбутнього, до якого ми прагнемо, яка надає сенс нашому існуванню. Воно надихає нас на дії і спонукає змінити світ (організацію, громаду, місто, країну, Світ ...). Деякі автори називають БАЧЕННЯ візією чи метою.

У випадку стратегічного управління організаціями необхідно визначити два компоненти БАЧЕННЯ:

- 1) майбутнього стану Об'єкта управління;
- 2) місця і ролі самої Організації в майбутньому стані Об'єкта управління.

ЦІННОСТІ – це фундаментальні переконання та принципи, загальні для певної групи людей, які визначають її культурні моделі.

При здійсненні стратегічного управління організаціями необхідно визначити ЦІННОСТІ, які будуть лежати в основі майбутнього стану Об'єкта управління і яких буде дотримуватися Організація та її члени у процесі втілення БАЧЕННЯ. Коли цінності, що лежать в основі діяльності Організації сьогодні, не відповідають цінностям, що закладені у картинці майбутнього, то існує велика вірогідність того, що за певний час організація і Об'єкт

управління деградують в результаті формування та поширення у суспільстві подвійної моралі.

МІСІЯ пояснює суть служіння організації, ідею її існування. Місія не прив'язана до часу, вона існує поза часом, точно так само, як поза часом існує Бог. Кожна людина і кожна організація з'являється для того, щоб служити визначеній цільовій аудиторії, задовольняючи її потреби в певних речах певним чином. З практичної точки зору для формулювання місії організації слід відповісти на три питання: кому ми служимо, які потреби задовольняємо, які технології і знання використовуємо.

У процесі стратегічного управління організаціями визначення МІСІЇ, як і БАЧЕННЯ, має два компоненти:

1) місія Об'єкта управління при досягненні його майбутнього стану – БАЧЕННЯ;

2) місія Організації в процесі управління Об'єктом з метою втілення БАЧЕННЯ.

Існує широке і вузьке розуміння місії. В разі **широкого розуміння місія розглядається як констатація філософії і призначення, сенсу існування організації.**

Якщо має місце вузьке розуміння місії, вона розглядається як **сформульоване твердження відносно того, для чого або з якої причини існує організація.**

Місія організації покликана вирішувати наступні важливі завдання.

По–перше, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що є підприємством, до чого воно прагне, які засоби готово використовувати у своїй діяльності, яка його філософія і тому подібне. Окрім цього, вона сприяє формуванню або закріпленню певного іміджу підприємства в уявленні суб'єктів зовнішнього середовища.

По–друге, місія сприяє формуванню єднання усередині підприємства і створенню корпоративного духу.

По–третє, місія створює можливість для дієвого управління підприємством внаслідок того, що вона:

– є базою для встановлення його цілей, забезпечує несуперечність набору цілей, а також допомагає виробленню стратегії підприємства, встановлюючи спрямованість і допустимі межі його функціонування;

– забезпечує стандарти для розподілу ресурсів підприємства і створює базу для оцінки використання ресурсів в процесі його функціонування;

– дозволяє застосовувати дієвий набір прийомів мотивації, взаємозв'язаних з мірою досягнення цілей.

Слід розуміти, що визначення БАЧЕННЯ, ЦІННОСТЕЙ та МІСІЇ є, свого роду, творчим доробком, вони у сукупності складають концепцію Організації, подальша доля якої цілком залежить від їх актуальності – відповідності нагальним суспільним потребам, спроможності дати адекватну відповідь на виклики, що стоять перед суспільством, а також – здатності самого суспільства прийняти і оцінити запропонований організацією варіант власного

майбутнього. Наприклад БАЧЕННЯ майбутнього українського суспільства можна розглядати у політико–правовій, економічній та гуманітарній сферах.

СТРАТЕГІЯ перекидає місток між баченням майбутнього і місією, між «вічними або позачасовими матеріями» і «нашими ідеалами – як нам бачиться майбутнє», стратегія описує методи дій, як ми досягнемо бажаного майбутнього.

СТРАТЕГІЯ організації – це комплекс принципів її діяльності і відносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цих цілей. Це одночасно перспектива розвитку і зразок, до якого прагне наблизитися організація, модель реакції на зміни зовнішнього середовища, в якому діє дана організація.

СТРАТЕГІЇ – які будуть застосовуватися Організацією у її діяльності є інструменти з метою втілення БАЧЕННЯ. СТРАТЕГІЇ визначаються за результатами системного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ об'єкта управління та організації, SWOT-аналізу цього об'єкта та SWOT-аналізу організації. Вони представляються у вигляді СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ.

Стратегія – дуже неоднорідне поняття. Відомий фахівець з теорії організацій Г. Мінцберг, стверджує, що стратегія має п'ять основних граней, а саме:

1. Стратегія як загальна перспектива звертається до цінностей і організаційної культури з метою виробити на їх основі ефективний і унікальний спосіб дій даної організації, її «теорію «успішної діяльності».

2. Стратегія як позиціонування передбачає, перш все, сегментацію продукту та цільової аудиторії з метою створення унікальної позиції для забезпечення успішної реалізації БАЧЕННЯ.

3. Стратегія як модель поведінки передбачає організацію колективних дій членів організації з цільовим формування їх поведінкових схем і, відповідно, моделей поведінки організації як цілісності, які забезпечать успіх реалізації БАЧЕННЯ при дотриманні визначених ЦІННОСТЕЙ.

4. Стратегія як маневр – це вдалий прийом, особливий «маневр», що впроваджується з метою перехитрити суперника або конкурента. Тут слід пам'ятати про ЦІННОСТІ і застосувати механізми, які б автоматично утримували Організацію у їх рамках.

5. Стратегія як план це керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє. Вона є основою стратегічного управління і її вироблення на основі результатів SWOT-аналізу потребує окремого циклу роботи членів організації в динамічній мережі.

Вироблення СТРАТЕГІЙ Організації відбувається в два етапи.

На першому етапі, вироблення визначення перших чотирьох граней СТРАТЕГІЇ.

На другому етапі відбувається вироблення СТРАТЕГІЇ організації як плану на основі результатів SWOT-аналізу.

ЦІЛІ – це конкретизація МІСІЇ та БАЧЕННЯ у формі, що робить можливою їх реалізацію через процес управління [12]. Цілі визначають конкретні напрямки діяльності Організації, що в сукупності сприяє здійсненню МІСІЇ та досягнення БАЧЕННЯ. ЦІЛІ, як і БАЧЕННЯ, реалізуються за допомогою ЗАСОБІВ.

За часовими характеристиками цілі поділяють на довгострокові (стратегічні – понад 3 роки), середньострокові (тактичні – від 1 до 3 років) та короткострокові (оперативні – до 1 року).

Довгострокові цілі вказують на специфічні результати діяльності та позицію, яку вона планує досягти у майбутньому згідно виробленого перед тим БАЧЕННЯ. Тобто довгострокові цілі конкретизують БАЧЕННЯ взагалі і його складові у різних сферах діяльності зокрема, трансформуючи ірраціональні мрії у раціональні цілі.

При визначенні довгострокових цілей для організації необхідно спиратися на вироблену перед тим СТРАТЕГІЧНУ ПРОГРАМУ і зокрема – на стратегії для Об'єкта управління, що були вироблені під час SWOT-аналізу та описують методи його діяльності на глобальному рівні, якими можна досягнути бажаного майбутнього.

Середньострокові цілі – точно визначають бажані результати діяльності та позицію організації з врахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та позицію організації, яку вона бажає посісти згідно з її середньостроковими цілями.

Короткострокові цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати середньостроковим і довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють критерії діяльності для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більше орієнтовані на використання наявного потенціалу.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл БАЧЕННЯ на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначати як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнення) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати БАЧЕННЯ зі способами його досягнення, які сформульовано у вигляді завдань окремим виконавцям.

ЗАСОБИ – наявні в природі та суспільстві предмети, процеси або дії, які включені до системи цілеспрямованої діяльності для забезпечення результату.

ПЛАНИ діяльності Організації по втіленню БАЧЕННЯ: Стратегічний (понад 3 роки), тактичний (від 1 до 3 років) та оперативний (до 1 року).

Стратегічний, тактичний і оперативний плани формуються на основі визначених довгострокових, середньострокових і короткострокових ЦІЛЕЙ, в рамках виробленої СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ.

Для стратегічного і тактичного планів ЗАСОБИ досягнення, виконавці, терміни та критерії виконання визначаються у більш загальній формі, ніж для оперативного плану.

8.3 Типи стратегій розвитку організацій.

Ієрархія стратегій полягає у об'єкті, для якого вони розробляються (рис.8.2):

Корпоративна стратегія розробляється для всього підприємства;

Конкурентні стратегії розробляються за окремими бізнес–напрямами чи сферами діяльності;

Функціональна стратегій – для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства;

Операційні стратегії розробляються для визначення принципів управління окремими процесами (наприклад, процесами закупівлі, транспортування, реклами та ін.).



Рисунок 8.2 Ієрархія стратегій підприємства

Корпоративна (портфельна) стратегія включає: розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу, рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і отримання ефекту синергії, зміну структури компанії, рішення про злиття, придбання, входження у ФПП чи до складу інших інтеграційних структур, єдину стратегічну орієнтацію підрозділів компанії.

Найбільш поширені корпоративні стратегії розвитку бізнесу називаються базисними, або еталонними. На сьогоднішній день розрізняють три типи корпоративних стратегій (рис. 8.3), що відображають різні підходи до зростання підприємства і пов'язані із зміною стану одного або декількох елементів.



Рисунок 8.3 Класифікація корпоративних стратегій підприємства

Ділова (конкурентна) стратегія (бізнес-стратегія) відображає як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме і т. д. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції.

Функціональна стратегія – тип стратегії забезпечення у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства. Функціональні стратегії представляють собою вибір правил прийняття рішень в кожній функціональній області.

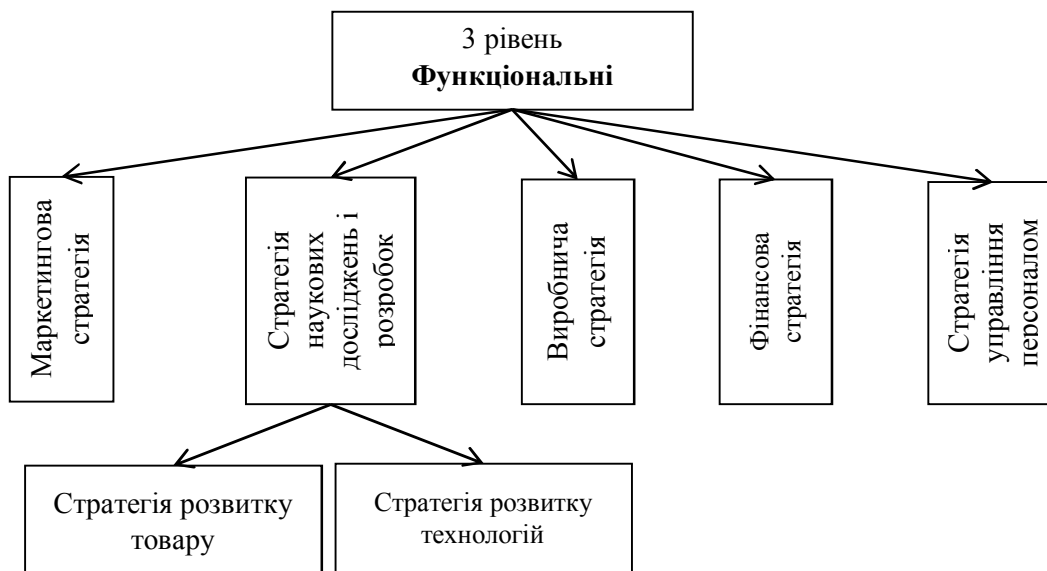


Рисунок 8.4 – Класифікація функціональних стратегій підприємства

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства.

Операційна стратегія – стратегія, що визначає принципи управління окремими ланками організаційної структури і процесами створення доданої вартості продукту. По суті, це стандарти здійснення бізнес-процесів підприємства.

Операційні стратегії, незважаючи на менший масштаб в порівнянні зі стратегіями вищого рівня, доповнюють і завершують спільний бізнес-план роботи підприємства. Відповідальність за розробку операційних стратегій несуть керівники середньої ланки, пропозиції яких розглядаються і затверджуються вищим керівництвом.

Для якісної реалізації циклу стратегічного управління необхідно проводити SWOT-аналіз.

В процесі розроблення ділової стратегії одні організації суворо дотримуються своїх планів незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища, інші ж вносять певні зміни тільки в тому разі, коли зовнішнє середовище фактично змушує їх це зробити, і лише окремі організації активно намагаються спонукати суспільство рухатись у напрямі, вигідному йому, або хоч би гармонізувати особисті цілі з потребами й очікуваннями суспільства. Існує чотири основні типи стратегій реагування на зовнішнє середовище. Схарактеризуємо їх.

Пасивна стратегія (середовище змінюється, а стратегія організації не змінюється). Організація змінює свою стратегію лише після примусового впливу зовнішнього середовища, зокрема: законодавчої влади, державних управлінських структур, судових органів влади тощо. В інших випадках стратегія залишається незмінною.

Реактивна стратегія (середовище змінюється, а організація змінює свою стратегію лише через деякий час після зміни середовища). Організація намагається відреагувати на несприятливі зміни в зовнішньому середовищі лише після того, як вони відбулися. Практична діяльність організації змінюється лише під значним тиском зовнішнього середовища.

Проактивна стратегія (організація ініціює зміни, завдяки чому змінюється середовище). Організація, яка використовує проактивну стратегію, намагається випередити ймовірні зміни в зовнішньому середовищі. Така організація може частково використовувати зміни зовнішнього середовища на свою користь.

Інтерактивна стратегія (середовище і стратегія організації змінюються одночасно і в одному напрямі). Коли організація спроможна сприйняти зміни зовнішнього середовища і поєднати їх зі своїми цілями, це означає, що вона використовує інтерактивну стратегію. Ця стратегія дає змогу гармонізувати взаємини між організацією і суспільством шляхом зменшення розриву між очікуваннями суспільства та діловою активністю організацій.

Якщо пасивна, реактивна і проактивна стратегії можуть принести тимчасовий, короткотерміновий успіх у діяльності організації, то довготерміновий успіх забезпечує здебільшого використання інтерактивної стратегії.

9 ПЕРСПЕКТИВНІ ПЛАНИ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВА, УСТАНОВИ)

9.1 Планування як функція управління

План є логічним продовженням попередньої діяльності, узгодженою системою стратегічних напрямів і конкретних дій з вдосконалення організаційного процесу, які належить здійснити в поточному році.

План – це документ. Він дає відповіді на такі питання:

- Де ви є зараз (ваші сильні та слабкі сторони, ресурси)?
- Де ви плануєте бути (образ того майбутнього, яке ви хочете мати)?
- За якими основними напрямками має йти робота для того, щоб здійснити перехід від стану, де ви є зараз, до стану, де ви хочете бути?
- Які конкретні дії за кожним напрямком роботи слід зробити для того, щоб відбувся цей перехід?
- Які ресурси вам потрібні для здійснення переходу?
- В чому буде полягати успіх вашої діяльності?

Для того, щоб Ваш план був успішним, під час його розроблення мають бути забезпечені:

- Спільне бачення;
- Довгострокові цілі;
- Лідерство;
- Ресурси фінансові, матеріальні, людські;

- Підтримка від громади і влади;
- Реалістична оцінка сучасного стану;
- Бажання будувати майбутнє на здобутках, які ви вже маєте;
- Спроможність працювати командою;
- Серйозність підходів і дисципліна на весь час розробки плану;
- Вихід за межі традиційних підходів і розгляд можливих інноваційних підходів;
- Розуміння того, що план є інструментом і його доведеться вдосконалювати і робити правки.

Відомо, що планування, як одна з функцій управління, передбачає постановку цілей, визначення ресурсів і способів досягнення цілей організації. При цьому здійснювати цю функцію можна, використовуючи різні управлінські методи, засоби та способи. Задаванням адміністративного менеджменту є не тільки вироблення стратегії розвитку організації, а й формування стратегії досягнення цілей і вибір методів, необхідних для її реалізації.

9.2 Стратегічний план

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ – процес, в рамках якого стратегічний орган, виконавча ланка, зацікавлені особи та організації планують майбутнє і визначають засоби її досягнення. Йдеться про вибір таких шляхів, які мають ключове і довгострокове значення для розвитку організації. Остаточна домовленість про процес стратегічного планування відображається у **стратегічному плані**.

Стратегічний план після його затвердження стає основним документом **стратегічного управління**, який веде реалізації та моніторингу, або перебудови діяльності таким чином, щоб вона була спрямована на виконання визначених стратегічних цілей.

Стратегічний план надає визначеність, індивідуальність, що відкриває перспективу, залучає нових прихильників. Стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність організації протягом тривалого періоду, але слід також розуміти, що навколишнє середовище постійно змінюється і це робить необхідним постійне коригування стратегічного плану. Стратегічний план має бути гнучким, щоб за необхідності, можна було здійснити його модифікацію та переорієнтацію.

План ніколи не буде досконалим або завершеним.

Три основних питання при підготовці стратегічного плану

Ви зможете підготувати стратегічний план, якщо дасте відповіді на три запитання:

1. Де ми є?
2. Куди ми хочемо прийти?
3. Як дістатися того місця, де ми хочемо бути?

Послідовність у відповідях на окремі запитання є надзвичайно важливою.

Питання перше – «Де ми є?» Це запитання потребує аналізу стану вашої організації та зовнішнього оточення. Цей аналіз виведе до визначення можливостей і загроз, які є в середині організації і в її оточенні, які можуть впливати на діяльність організації.

Такий аналіз можна зробити із застосуванням методу SWOT. Аббревіатура SWOT утворена від перших букв англійських назв цих напрямків аналізу:

- 1) визначення сильних сторін (Strengths);
- 2) визначення слабких сторін (Weaknesses) ;
- 3) визначення можливостей (Opportunities) ;
- 4) визначення загроз (Threats).

Два перших напрямки (встановлення сильних і слабких сторін) стосуються ідентифікації ознак самої організації, які характеризують її на даний момент; два останніх (можливості і загрози) ідентифікації явищ, що виникають у зовнішньому середовищі, і не залежать від організації, але впливають на неї.

Під сильними сторонами маються на увазі ті якості організації, які допомагають їй виконувати місію. Аналіз можна зробити, відповівши, наприклад, на такі запитання:

- Що організація вміє робити дійсно добре?
- Що організація вміє робити краще за інших?
- У чому організація є неперевершеною?
- В яких позитивних рисах організація впевнена?

Які внутрішні ресурси у організації є (людські, матеріальні, фінансові тощо)?

Слабкі сторони – недоліки, які заважають виконувати місію організації. Тут можна використати такі запитання:

- Що організації не вдається робити?
- Чого організація поки що не вміє робити?
- Яких ресурсів не вистачає?

Чого у організації занадто багато?

Можливості – це обставини, які допомагають організації досягати її цілей і розвиватися. Питання:

Які можливості організації може надати зовнішнє оточення?

Які ресурси організація може залучити із зовнішнього оточення аби збільшити свої можливості?

Загрози – це перешкоди, які заважають організації досягати цілей. Питання в цьому випадку такі:

- Які зовнішні перешкоди організацію обмежують?
- Які загрози ззовні очікують?

Оскільки зовнішні та внутрішні фактори динамічні і весь час змінюються, рекомендується під час аналізу заповнити декілька матриць SWOT, спрямованих на минуле, сьогоднішній день і майбутнє.

Основною перевагою цього методу аналізу є його простота і доступність у застосуванні.

Питання друге – «Куди ми хочемо прийти?» У цій частині увага зосереджується на майбутньому організації: **Місія, Бачення, Цінності.**

Питання третє «Як дістатися того місця, де ми хочемо бути?» Знаючи свої можливості, потреби оточення та маючи чітке бачення свого майбутнього, можна перейти до створення умов, необхідних для досягнення очікуваних результатів. Необхідно їх назвати, визначити, наприклад:

- стратегічні можливості розвитку;
- визначення проблем і пріоритетності їх вирішення;
- цілі та індикатори виміру досягнення очікуваних результатів (іншими словами: «Як ми дізнаємось, що вже знаходимось там, де хотіли бути?»)
- план дій (конкретні завдання, їх планування, відповідальність);
- реалізація і моніторинг.

Стратегічний план зазвичай містить в собі:

- Місію і стратегію визначену головну мету і стратегію її досягнення у запланований період окремо по роках.
- План співробітників, опис посад і розмірів оплати праці окремо по роках.
- Фінансовий план бюджет на окремі роки запланованого періоду для забезпечення плану діяльності.
- План виконання основної цілі та завдання стратегічного плану.

Решта – це можуть бути опис потреб і проблем, план обладнання, план організаційної структури, критерії виміру досягнень плану тощо.

9.3 Складові процесу стратегічного планування

Основна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням полягає у трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування припускають, що майбутнє може бути передбачено шляхом екстраполяції тенденцій зростання, які склалися історично. Керівники організації зазвичай керуються тим, що в перспективі підсумки діяльності покращаться порівняно з минулим, і цю гіпотезу закладають в обґрунтування плану. Типовий результат такої практики – визначення оптимістичної мети розвитку, з якою не збігаються реальні результати. Вони можуть бути вищими, але частіше істотно нижчими від запланованих.

У системі стратегічного планування не передбачається, що майбутнє неодмінно має бути ліпшим за минуле і його можна вивчати методами екстраполяції. Тому в стратегічному плануванні важливе місце відводять для аналізу перспектив організації, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити тенденції, що склалися. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій організації в конкурентній боротьбі.

Процес стратегічного планування вимагає як формальних, так і неформальних процедур його реалізації. Щоб з'ясувати і правильно оцінити

взаємозв'язки, взаємодію і взаємозумовленість усіх підрозділів організації, видів її діяльності та досить складну систему планів, процес планування потрібно організувати та формалізувати.

Розглянемо складові процесу стратегічного планування.

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування полягає в доборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну й об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. Слід пам'ятати про необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Установлення місії та цілей організації. Місія організації може охоплювати такі напрями, як:

- турбота про працівників;
- турбота про виробництво;
- політика зростання та фінансування організації;
- технології, які використовуватимуться у виробництві;
- методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків;
- задоволення потреб споживачів;
- публічне проголошення переконань та цінностей тощо.

Етап 3. Оцінювання й аналіз факторів зовнішнього середовища. Необхідно визначити чинники успіху – те, що організація мусить зробити, або ті критерії, яким вона має відповідати

з тим, щоб ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Етап 4. Оцінювання й аналіз факторів внутрішнього середовища проводять для вивчення стану внутрішніх змінних організації. Для цього використовують три групи способів аналізу: економікологічні, економіко-математичні й евристичні.

Етап 5. Прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності організації полягає у передбаченні ймовірних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування організації та їх можливого впливу на результати діяльності. Після аналізу отриманих на цьому

етапі результатів можливе повернення на етап 2.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Необхідно провести розрахунки та дослідження з метою визначення можливості зміни розвитку зовнішнього середовища та майбутнього стану організації в разі виконання певних дій або бездіяльності.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив) ґрунтується на розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів або деяких складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Завдання цієї стадії полягає в тому, щоб із стратегічних альтернатив обрати найпривабливішу. Здебільшого наявними одночасно є кілька варіантів розв'язання будь-якого стратегічного завдання. Кожен із цих варіантів має свої переваги й недоліки. При оцінюванні

стратегічних альтернатив відбувається їхня перевірка на оптимальність за такими основними критеріями: ступінь відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення ефективної роботи організації, рівень ризику, очікувана ефективність. За результатами цього етапу можливе повернення на етап 6.

Етап 9. Розроблення ефективного процесу впровадження стратегії. Створення лише стратегічного плану є недостатнім. Щоб зміни, передбачені ухваленою стратегією, могли стати дійсністю і принести реальну користь організації, їх треба впровадити в діяльність цілої організації. Необхідно описати

способи втілення нових рішень і розробити ефективний план впровадження стратегії.

Етап 10. Моніторинг актуальності та виконання стратегії, внесення поправок у стратегію. Стратегічний план повинен передбачати систему відстеження його виконання та внесення змін до нього. Деякі організації можуть досягти певного рівня успіху, не доклавши значних зусиль на формальне планування. Здебільшого лише саме стратегічне планування не забезпечує успіху. Проте формальне стратегічне планування може створити низку важливих і часто суттєвих сприятливих факторів для організації. За результатами моніторингу можливе коригування стратегічного плану, тобто може бути розпочато новий цикл стратегічного планування (перехід на етап 1).

Таким чином, стратегічне планування забезпечує основу для управління організацією. Головне завдання стратегічного планування – забезпечити нововведення та зміни в організації в достатній мірі, що досягається виконанням чотирьох видів управлінської діяльності: розподіленням ресурсів, адаптацією до зовнішнього середовища, внутрішньою координацією та організаційним стратегічним передбаченням.

Сучасний темп змін і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування є чи не єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Воно забезпечує вищому керівництву засіб до складання плану на тривалий термін. Стратегічне планування дає також підстави для ухвалення рішення. Знання того, чого організація хоче досягти, допомагає уточнити найвідповідніші шляхи дій.

Стратегічне планування сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення та допомагає створити єдність загальної мети діяльності всередині організації.

У розвинутих організаціях часто застосовують кілька інструментів планування. Серед них: стратегічні плани основних напрямів діяльності, стратегічний план розвитку організації, тактичні плани, оперативні плани, програми і плани проекти за об'єктами державного управління.

На думку американського професора Райта, який багато років працював в Україні, слід мати на увазі кілька перешкод, на які наражаються керівники структур публічного сектора при здійсненні функції планування. Очевидно, що

пов'язаність із політичною системою дуже ускладнює ефективне планування майбутніх дій структур публічного сектора. По-перше, державні організації майже не контролюють своєї діяльності.

Це пояснюється наслідками виборчої політики, змінами в керівництві урядом та непевністю щодо потрібних фінансових та людських ресурсів. Те, що виборчі та бюджетні цикли загалом є короткотерміновими (від одного до чотирьох років), означає, що керівник будь-якої структури публічного сектора може планувати лише в межах цих часових рамок, а отже, розроблення далекосяжного стратегічного плану є майже неможливим. -друге, планування часто поділене на частини всередині організації та між організаціями. Часто немає влади, яка б централізувала чи координувала діяльність з метою розвитку й запровадження планування.

І нарешті, планування змушує організації робити важкий вибір й оцінювати свої показники. Такий самоаналіз зазвичай буває болісним і його інколи уникають, оскільки всередині організації може виникнути конфлікт. Альтернативи щодо кількості працівників, повноважень організації та інших питань можуть прямо впливати на людей, які остерігаються наслідків рішення. Саме з цих причин люди часом уникають планування або плани залишаються на папері. Отже, планування порушує проблеми, яких чимало людей хочуть уникнути.

9.4 Бар'єри розвитку стратегічного планування

Зрозуміло, що планування, яке є лише однією істотною складовою функцією державного керівника, вимагає, однак, зосереджених і цілеспрямованих зусиль для його цілковитого здійснення. Більшість керівників скаржаться, що вони зовсім не мають часу для планування, що просте виконання інших обов'язків не залишає місця для вимог процесу планування.

Як наслідок – планування є важливою, але знехтуваною функцією державних керівників.

Якими б вишуканими не були методики розроблення та оцінювання альтернативних стратегій, остаточне рішення приймає адміністративний менеджмент, на вибір якого впливає низка таких факторів:

- 1) прийнятний рівень ризику;
- 2) досвід упровадження і використання попередніх стратегій;
- 3) думки різних представників громадськості та експертів;
- 4) фактор часу.

Процес реалізації прийнятого стратегічного плану здійснюється за допомогою такого управлінського інструмента, як тактичний план.

З позиції сучасного менеджменту, наявності тактичних планів недостатньо для нормального функціонування процесу управління об'єктами, оскільки вони недостатньо конкретні. Конкретизація поставлених цілей виконується за допомогою політики, процедур і правил. *Політика* – це загальне

керівництво до дій і прийняття поточних рішень для виконання поставлених цілей.

Політика схиляє індивідів до рішень, потрібних організації.

Процедура – більш конкретна управлінська дія – являє собою «запрограмоване», раніше випробуване рішення. *Правило* однозначно визначає такий характер дії, який унеможлиблює творчість.

При *реалізації стратегічного плану* дуже важливо визначити оптимальний момент для впровадження стратегії як відповідної реакції на загрозу, що виникла. Шкода, яка може бути завдана несвоєчасним впровадженням стратегії, залежить від співвідношення між такими факторами: обрієм прогнозування, затримкою впровадження стратегічного плану, часом реакції об'єкта управління на загрозу, що виникла.

Витрати будуть мінімальними, якщо реакція державного органу упереджує дії загрози стосовно об'єкта управління.

Після вироблення стратегічного плану настає етап його впровадження. Далі наведено відповідні рекомендації.

Перелік заходів в реалізації стратегічного плану:

- створити «стартовий майданчик»;
- провести стратегічне діагностування: розробити схему ймовірного опору змінам; мобілізувати керівників на підтримку змін; мобілізувати талановитих працівників; інформувати виконавців; вибрати метод; запросити консультантів високої кваліфікації;
- планувати процес змін;
- спрямувати роботу об'єкта управління на вирішення стратегічних проблем;
- планувати впровадження: використати модульну структуру; передбачити прийняття стратегічних рішень у кожному модулі; запобігти конфліктам; чітко поділити відповідальність; фінансувати впровадження змін;
- ставити перед керуючими стратегічні завдання; винагороджувати за успішну стратегічну роботу;
- планувати впровадження;
- організувати процес навчання: залучати керуючих до прийняття рішень, інформувати всіх зацікавлених осіб; організувати й контролювати ефективну роботу керуючих;
- керувати поточним операційним процесом;
- вести планування та впровадження паралельно: контролювати планування, забезпечити досягнення результатів; прискорити впровадження; після впровадження стратегії продовжувати формування слухної атмосфери та нарощувати управлінський потенціал, працюючий на стратегію;
- здійснювати стратегічне реагування;
- здійснювати стратегічний контроль;
- запровадити стратегічне бюджетування.

10 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

10.1 Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії організації

Під час вибору варіанта стратегії організації береться до уваги значна кількість чинників щодо самої організації, а також середовища, в якому вона працює. Серед основних факторів, які стосуються безпосередньо організації, слід назвати такі:

- Цілі організації, в яких відображається, до чого прагне підприємство. Від цілей залежить варіант стратегії – зростання, стабілізації, виживання (реструктуризації), скорочення.

- Пріоритети, інтереси вищого керівництва суттєво впливають на вибір стратегії. Наприклад, вихід на новий ринок або розробка нового продукту завжди пов'язані зі значним ризиком. Тому схильність керівництва до ринку відіграватиме вирішальну роль у виборі такого варіанта розвитку.

- Стратегічний потенціал організації є одним із найважливіших моментів у виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу, сильної управлінської команди, придатної технології, обладнання неможлива реалізація стратегії, котра потребує глибоких знань, високої кваліфікації та відповідного виробничого потенціалу організації.

- Розмір організації істотно впливає на вибір стратегії, оскільки саме залежно від цього чинника, а також галузі, в якій діє організація, визначається модель поведінки стосовно конкурентів і враховуються обмеження, пов'язані зі специфікою галузі. Зокрема, організації малого бізнесу можуть дотримуватися певних характерних стратегій розвитку – копіювання продуктів, послуг великих організацій, співпраці з великою організацією (франчайзинг), участь у виробництві продукту великої організації, фокусування на певній ніші ринку (у фрагментарних галузях). Головна ціль таких організацій – звести до мінімуму конкуренцію з великими організаціями.

- Конкурентні переваги організації. Урахування конкурентних переваг при виборі стратегії – це основа для ефективної конкуренції у довгостроковому періоді. Причому стратегія розвитку може бути заснована на одній певній конкурентній перевазі, наприклад – наявній унікальній технології або кваліфікації робітників.

- Стадія життєвого циклу підприємства (продукції). Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, її керівництво може вибрати одну зі стратегій: зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення, глобалізації. Відповідно до стадії життєвого циклу продукту суттєво різняться маркетингові, цінові, виробничі стратегії.

- Фінансові ресурси організації також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-які стратегічні зміни (розробка нових продуктів, перехід до нової галузі, вихід на зовнішній ринок, розширення збутової мережі) потребують значних фінансових витрат.

– Ступінь залежності від зовнішнього середовища відіграє значну роль у виборі стратегії. Реалізація стратегії залежить не лише від наявності відповідного стратегічного потенціалу, а й від того, чи можна знайти постачальників сировини та матеріалів, які підходять, або споживачів продукції.

– Зобов'язання організації за попередніми стратегіями. У виборі стратегії враховується той чинник, що впродовж певного часу організація виконуватиме попередні зобов'язання, а це стримуватиме або коректуватиме можливості реалізації нової стратегії.

– Фактор часу обов'язково береться до уваги у виборі стратегії. В теперішніх умовах діяльності це один із найсуттєвіших чинників, оскільки саме від вчасності прийнятих рішень і виконаних дій залежить успіх у конкурентній боротьбі.

Можна вирізнити основні чинники, що пов'язані з середовищем функціонування організації і впливають на вибір стратегії.

– Привабливість стратегічної зони господарювання. Цей чинник впливає на вид стратегії (зростання або скорочення) і ступінь її агресивності.

– Стан галузі й сильні сторони організації можуть мати вирішальне значення у виборі стратегії розвитку. Наприклад, в інноваційних галузях фірми-лідери можуть використовувати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання чи стратегію захисту своїх ринкових позицій від конкурентів-послідовників. У галузях, які занепадають, одним із варіантів розвитку організації, що має конкурентні переваги, є стратегія диверсифікації.

– Стратегії конкурентів та їх кількість. Вид ринку за типом конкуренції (олігополія, монополія), кількість конкурентів, їхні позиції, активність і стратегії конкуренції суттєво впливають на вибір варіанта стратегії конкуренції організації.

Неможливо приймати рішення щодо майбутнього варіанта стратегії організації, не усвідомивши, якої стратегії дотримується організація тепер. Визначаючи вид нинішньої організації, враховують такі зовнішні та внутрішні фактори:

- широту діяльності організації;
- різноманітність продукції (послуг), що виготовляється;
- загальний характер і природу купівель та продаж організацією частин своєї власності;
- структуру та спрямованість діяльності організації за останній період;
- можливості, на які орієнтувалася фірма у своєму розвитку;
- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень;
- ставлення до фінансового ризику;
- рівень і ступінь концентрації уваги на НДДКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (виробництво, кадри, фінанси, маркетинг, НДДКР).

На практиці організація може водночас реалізовувати кілька стратегій. Це особливо характерне для широко диверсифікованих організацій. В межах базової стратегії організація може вибрати один із кількох напрямів дій, що називаються стратегічними альтернативами.

Розглянемо основні стратегічні альтернативи по базових стратегіях (табл.10. 1).

Таблиця 10.1– Стратегічні альтернативи по базових стратегіях організації

№	Варіант базової стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
1	Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність
2	Стратегія стабілізації	Економія ресурсів, ревізія витрат, селективність. Балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон господарювання, зміна цінової політики
3	Стратегія виживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна стратегії маркетингу, перепрофілювання організації, виокремлення структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб, об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
4	Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія «збору врожаю», стратегія ліквідації організації

Вибір конкретної стратегічної альтернативи має здійснюватися на основі оцінок шансів та ризиків, що є найвірогіднішими для кожної з них. При цьому можуть застосовуватись різні методи, зокрема «мозкової атаки» (колективної генерації ідей, оцінки стратегій розвитку), Дельфі (проведення анкетування та формування діапазону думок експертів з приводу вибору оптимальної стратегії розвитку організації), аналітико-ієрархічного прогнозування (вибір альтернативного варіанта дій з управлінням цілей фірми, сценаріїв розвитку умов діяльності організації, витрат на здійснення заходів).

Основним критерієм оцінки обґрунтованої стратегічної альтернативи є можливість досягнення з її допомогою цілей організації.

Якщо стратегія відповідає даному критерію, то її дієздатність визначається за такими напрямками:

– Відповідність обраної стратегії стану та вимогам оточення. При цьому перевіряється, наскільки стратегія відповідає вимогам бізнес-середовища, враховуються фактори динаміки ринку, життєвого циклу продукту, галузі, організації, можливості появи та розвитку нових конкурентних переваг.

– Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям організації. Оцінюється, як обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями й чи відповідає вона можливостям персоналу та іншим можливостям організації.

– Прийнятність ризику, який супроводжує стратегію.

Оцінку ризику проводять за напрямками: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки для організації у разі невдачі; співвідношення можливого позитивного результату й ризику втрат від провалу в реалізації стратегії.

10.2 Механізм реалізації стратегії

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

Механізм реалізації стратегії розвитку промислового підприємства включає етапи: підготовки до проведення змін (аналіз можливостей розвитку підприємства – інтеграційне, інтенсивне зростання, диференціація та його потенціалу – людського, технічного, фінансового, інформаційного; планування заходів щодо проведення змін – перепроєктування організаційної структури, зміна організаційної культури, мобілізація ресурсного потенціалу; налагодження роботи інформаційної системи підприємства – впровадження програмного забезпечення обслуговування всіх видів ресурсів, підсистема роботи з зовнішньою та внутрішньою інформацією [1, с. 56]); проведення змін в рамках обраного напрямку стратегії розвитку за основними ресурсами підприємства (ґрунтується на відданості всіх працівників обраній стратегії розвитку); оцінка результатів реалізації стратегії розвитку (опрацювання критеріїв та механізму контролю). Перший етап механізму реалізації стратегії розвитку пов'язаний із визначенням товарів, ринків збуту, умов господарювання на нових ринках і потенційних споживачів. Другий етап дозволяє налагодити інформаційну систему підкріплену відповідним програмним забезпеченням за всіма видами ресурсів. Третій етап дозволяє оцінити контрольні результати та роботу відповідальних за реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Виконання стратегії – це творчий процес, яким керує керівництво вищого рівня. Результат реалізації стратегії розвитку прискореними темпами на вітчизняних підприємствах залежить від: підтримки новацій органами влади; стилем поведінки керівників вищого рівня; усвідомлення і прийняття всіма працюючими необхідності проведення стратегічних змін; інформаційної підтримки обраного курсу в засобах масової інформації.

10.3 Управління впровадженням Стратегії

Реалізація Стратегії передбачає, у першу чергу, створення дієвого механізму, який повинен забезпечувати своєчасне прийняття ефективних рішень на всіх етапах управлінського циклу: планування, постановка завдань, організація виконання, забезпечення ресурсами, управління ризиками, контроль виконання, моніторинг та оцінювання результатів впровадження Стратегії, а також подальше регулювання процесу й актуалізацію цілей.

Управління впровадженням Стратегії здійснюватиметься шляхом:

- створення окремого структурного підрозділу (відділу);
- проведення не рідше 1 разу на місяць оперативних робочих нарад, на яких розглядатиметься поточний стан виконання Стратегії, конкретних стратегічних цілей, операційних завдань, окремих проектів чи заходів;
- навчання фахівців підприємства з питань залучення фінансування з альтернативних джерел, проектного менеджменту, міжсекторного партнерства тощо;
- утворення (у разі необхідності) спеціальних дорадчо–консультаційних чи інших робочих органів для виконання окремих завдань, пов’язаних з реалізацією Стратегії;
- застосування проектного підходу до реалізації Стратегії, який передбачає надання фінансової та іншої ресурсної підтримки першочергово тим ініціативам, які розроблені та впроваджуватимуться у формі інвестиційних та інших проектів з використанням сучасних інструментів проектного менеджменту;
- розроблення і затвердження відповідно до владних повноважень щорічного плану дій з реалізації Стратегії та переліку першочергових проектів і заходів, організація його виконання;
- створення системи моніторингу й оцінювання результатів реалізації Стратегії з наданням вільного доступу до звітних даних через мережу Інтернет;
- виконання інших заходів у відповідності з стратегічними цілями та операційними завданнями, визначеними Стратегією.

Періодичний перегляд та актуалізація стратегічних цілей, операційних завдань, проектів і заходів є необхідною умовою ефективного впровадження Стратегії. Це дозволяє своєчасно корегувати Стратегію та механізм її реалізації (плани дій) з урахуванням одержаних результатів, нових факторів впливу і виявлених ризиків, удосконалення законодавства, динаміки макроекономічних, соціально–політичних, екологічних та інших змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для забезпечення підтримання Стратегії в актуальному стані необхідно запровадження:

- системи моніторингу й оцінювання результатів реалізації Стратегії за відповідними індикаторами (показниками) та критеріями оцінювання;
- розгляд поточних та проміжних результатів реалізації Стратегії;

– формування аналітичних звітів за підсумками моніторингу й оцінювання з відповідними рекомендаціями щодо корегування Стратегії (у разі необхідності);

– оприлюднення результатів моніторингу та оцінювання з подальшим вивченням експертної та громадської думки щодо доцільності продовження, зміни чи припинення виконання окремих операційних завдань, впровадження проектів чи заходів;

Не рідше одного разу на 2 роки, а також у разі істотної зміни внутрішніх чи зовнішніх факторів (умов реалізації Стратегії) у встановленому порядку здійснюється перегляд стратегічних цілей, операційних завдань, проектів і заходів з метою їх оптимізації та удосконалення механізму практичної реалізації Стратегії.

Механізм здійснення моніторингу й оцінювання результатів впровадження Стратегії визначений в окремому розділі.

11 ОЦІНЮВАННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕВНОЇ СТРАТЕГІЇ

11.1 Управління реалізацією стратегії

Управління реалізацією стратегії передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності відповідно до значущості для реалізації стратегії, строків їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень, контрольних показників та форм контролю.

Для досягнення встановлених стратегічних цілей необхідно мати достатній обсяг функцій, чітко визначені права та обов'язки підрозділів організації.

Це передбачає підготовку та організацію робіт за такими напрямками:

- розподіл робіт у підрозділах;
- визначення необхідного потенціалу підрозділів для якісного та своєчасного виконання робіт;
- забезпечення інформацією, технікою та кадрами.

Процес реалізації стратегії передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також гнучку та своєчасну її корекцію, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін.

У процесі реалізації стратегії відбувається створення всіх умов для здійснення цієї стратегії. Реалізація розробленої стратегії – це водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас – це є початком іншого циклу такого розвитку.

Умовами успішної реалізації стратегії є:

- наявність у менеджерів організації розробленої стратегії у вигляді чітких стратегічних вказівок та їх впровадження в життя відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін.

– Забезпечення менеджерами надходження всіх необхідних ресурсів для даного процесу.

– Супровід топ-менеджерами процесу реалізації шляхом контролю всіх організаційних цілей і прийняття адекватних гнучких рішень, спрямованих на практичне досягнення цих цілей.

– Відповідність стратегії критеріям її ефективності.

– Стратегія має передбачати достатню мотивацію та стимули для персоналу організації.

Реалізація стратегії охоплює певні етапи:

– Початок дій (запуск).

– Впровадження основних стратегічних змін.

– Завершення стратегії.

Проектування організації, здатної здійснити стратегію, охоплює:

– розробку організаційної структури, що відповідає вимогам стратегії;

– утворення переваг організації, на яких базується стратегія;

– добір кадрів на ключові позиції.

Розробка бюджету, необхідного для реалізації стратегії, передбачає:

– отримання кожною одиницею організації бюджету, що забезпечує виконання нею дій згідно зі стратегією;

– контроль за ефективним використанням ресурсів.

Перевага бюджетів полягає в тому, що вони не лише відповідають на запитання, які ресурси необхідні і в якому обсязі, а й називають джерела їх поповнення. Найчастіше бюджети розробляються та оцінюються у вартісних показниках. За допомогою кількісних показників бюджету керівник може оцінити, порівняти та скоординувати різні аспекти роботи організації.

Реалізація стратегії неможлива без відповідних змін в організаційній культурі, яка важко змінюється, водночас вона є основою. Відсутність або низький рівень організаційної культури може стати причиною провалу. Культура відображає місію фірми і проявляється у вигляді «цінностей, що поділяються».

У разі несумісності стратегії та організаційної культури можливі такі підходи до розв'язання цієї проблеми:

– ігнорування культури, що заважає впровадженню стратегії;

– підстроювання системи управління під наявну культуру шляхом пошуку способів нейтралізації та уникнення перепон без змін стратегії;

– зміна культури під вибрану стратегію;

– зміна стратегії з метою пристосування до наявної культури. Перед впровадженням змін в організаційну структуру необхідно

з'ясувати, якою мірою чинна організаційна структура може сприяти або заважати реалізації стратегії організації.

Характеристики організаційних структур управління та можливі реакції, на які вони здатні, пов'язані між собою певним чином.

Реакція – це якість і типи поведінки, зміни, зумовлені потенціалом організації, що охоплює певний вид структури. Кожну реакцію можна

визначити за діями, які відбуваються в межах організаційної структури. Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку, адміністративну реакцію.

Виробнича реакція організації спрямована на зниження витрат, мінімізацію чисельності, удосконалення технології, ефективне використання виробничого потенціалу, при цьому застосовується стимулювання за зниження собівартості.

Конкурентна реакція прагне оптимізувати прибуток у короткостроковій перспективі, використовуючи довгострокове планування й стимулюючи підвищення рентабельності.

Стратегічна реакція спрямовується на забезпечення прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього.

Інноваційна реакція впливає на оптимізацію розробки нової продукції, досягнення довгострокової прибутковості, зростання. Вона забезпечує швидку реакцію на підвищення рівня змін, передбачає винагороду за новаторство.

Підприємницька реакція створює умови для довгострокового зростання організації. Балансуючи набором стратегічних зон господарювання, сфер стратегічних ресурсів та груп впливу, передбачає винагороду за підприємництво.

Адміністративна реакція передбачає потреби в нових потужностях для підприємництва, швидку адаптацію до зовнішнього середовища, розширення сфери впливу організації.

Кожний тип організаційної структури оптимізує певні типи реакції організації:

- функціональний – виробничу,
- дивізійний – конкурентну,
- матричний – інноваційну,
- багатонаціональна матриця – стратегічну,
- мережний, горизонтальний множинний тип структури – адміністративну реакцію.

Для запровадження необхідних змін в організаційній структурі визначають наявний тип реакції, що здійснює організація нині. На основі аналізу зовнішнього середовища й вибраного варіанта стратегії встановлюють необхідний для організації тип реакції та організаційну структуру, яка оптимізує його реалізацію. Порівнюючи наявну та бажану (необхідну) організаційну структуру, визначають необхідні зміни, в тому числі й у функціях вищого керівництва організацією.

11.2 Моніторинг реалізації Стратегії

Моніторинг та оцінка реалізації Стратегії є окремими етапами процесу стратегічного планування розвитку підприємства, які передбачають збір та

аналіз інформації, необхідної для забезпечення досягнення очікуваних результатів і вдосконалення процесу реалізації Стратегії.

Моніторинг та оцінка реалізації Стратегії здійснюються за пріоритетними стратегічними цілями і напрямками, з урахуванням операційних завдань та відповідних індикаторів моніторингу й оцінки, які визначені Стратегією, а також ухваленими на її виконання рішеннями.

Моніторинг реалізації Стратегії (далі – моніторинг) – управлінський процес, який спрямований на постійне отримання, фіксацію, обробку й аналіз інформації про поточний стан реалізації Стратегії і досягнуті показники, забезпечення цією інформацією відповідальних виконавців, інших зацікавлених сторін та широкої громадськості.

Мета моніторингу – своєчасне отримання інформації про досягнуті поточні показники реалізації Стратегії, необхідної для прийняття управлінських рішень щодо продовження виконання Стратегії, окремих операційних завдань, програм, проектів чи заходів, їх корегування, залучення та перерозподіл ресурсів або припинення виконання.

Основними завданнями моніторингу є:

отримання з різних джерел достовірної інформації про перебіг та поточний стан справ щодо реалізації Стратегії, досягнення визначених цілей, а також виконання завдань, програм, проектів і заходів, що їм відповідають;

своєчасне виявлення проблемних питань у реалізації Стратегії, які потребують додаткової уваги з боку осіб, відповідальних за впровадження Стратегії;

підвищення рівня довіри і залучення громадськості до процесів стратегічного планування за рахунок забезпечення прозорості процесу моніторингу, відкритості і доступності результатів моніторингу для широкого кола зацікавлених осіб.

Розпорядженням керівника підприємства визначаються структурні підрозділи та конкретні посадові особи, які є відповідальними за збір, обробку, надання, узагальнення, внесення до баз даних, підготовку звітів та подальше оприлюднення інформації про результати моніторингу. Відповідні повноваження та функції закріплюються у положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях, інших внутрішніх документах (робочих регламентах). Для забезпечення виконання завдань моніторингу і координації процесу моніторингу може бути створена міжвідомча робоча група з моніторингу Стратегії.

Періодичність моніторингу встановлюється з урахуванням специфіки індикаторів та поточних завдань щодо реалізації Стратегії.

Для участі у проведенні моніторингу або окремих його етапів (планування, організація, збір, обробка чи аналіз даних, оприлюднення результатів тощо) у встановленому порядку можуть бути залучені зовнішні експерти, громадські організації, наукові установи та інші суб'єкти.

11.3 Оцінка реалізації Стратегії

Оцінка реалізації Стратегії (далі – оцінка) – управлінський процес, який спрямований на періодичну системну, незалежну й об’єктивну перевірку та аналіз результатів впровадження Стратегії.

Загальна мета оцінки – на основі системного аналізу визначити, наскільки процес реалізації Стратегії в цілому та/або впровадження її окремого етапу чи напряму є результативним, ефективним, економічним та соціально–орієнтованим.

Основними завданнями оцінки є:

визначення, наскільки виконання Стратегії відповідає пріоритетам розвитку підприємства;

формування першочергових завдань щодо подальшого розвитку підприємства;

обмеження непродуктивних витрат та оптимізація використання фінансових, кадрових, матеріально–технічних та інших ресурсів, задіяних у процесі реалізації Стратегії;

підвищення якості управлінських рішень у сфері стратегічного планування розвитком підприємства;

визначення відповідності очікуванням громади міста фактичних результатів реалізації Стратегії, а також подальших наслідків і впливів від впровадження Стратегії.

Основними джерелами інформації для здійснення оцінки є

статистичні звіти, аналітичні записки, експертні висновки (у т.ч. звіти про результати моніторингу Стратегії та звіти за підсумками попередньо проведених оцінок);

соціологічні, маркетингові, експертні дослідження (у т.ч. опитування, анкетування, фокус–групи тощо) та інші документальні джерела.

В табл. 11.1 наведено критерії оцінки реалізації Стратегії.

Таблиця 11.1 Критерії оцінки реалізації Стратегії

Критерій (показник)	Джерела інформації	Одиниці вимірювання та механізм визначення	Періодичність
Коротко– та середньострокова результативність	Статистичні та адміністративні звіти Звіти про моніторинг та оцінювання стратегії Звіти про виконання програм, проектів і заходів Звіти про проведення	Одиниці вимірювання кількісних результатів визначаються згідно з одиницями вимірювання очікуваного результату за відповідними стратегічними цілями, операційними завданнями, програмами, проектами і заходами. Якісні результати вимірюються шляхом	1 раз на 2 роки і після закінчення реалізації Стратегії

Критерій (показник)	Джерела інформації	Одиниці вимірювання та механізм визначення	Періодичність
	соціологічних, маркетингових та експертних досліджень	проведення фокус-груп, анкетувань, інших форм соціологічних, маркетингових та експертних досліджень.	
Довгострокова результативність (вплив)	Статистичні та адміністративні звіти Звіти про проведення соціологічних, маркетингових та експертних досліджень	Одиниці вимірювання кількісних результатів визначаються згідно з одиницями вимірювання очікуваного результату за відповідними стратегічними цілями. Якісні результати вимірюються шляхом проведення фокус-груп, анкетувань, інших форм соціологічних, маркетингових та експертних досліджень.	Протягом 3-х років після впровадження Стратегії
Економічна ефективність	Звіти про виконання проектів і програм	Розрахунковий коефіцієнт, який вказує на співвідношення сукупних витрат та економічних вигод від впровадження проектів і програм, спрямованих на реалізацію стратегії (BCR, NPV, IRR) – дисконтованих та недисконтованих	1 раз на 2 роки і після закінчення реалізації Стратегії – окремо за кожним проектом
Соціальна ефективність	Статистичні та адміністративні звіти Звіти про проведення соціологічних та експертних досліджень	Одиниці вимірювання кількісних результатів визначаються згідно з одиницями вимірювання очікуваного результату за відповідними стратегічними цілями, операційними завданнями, програмами, проектами і заходами. Якісні результати вимірюються шляхом проведення фокус-груп, анкетувань, інших форм соціологічних та експертних досліджень. Предметом оцінювання є специфічні соціальні вигоди, отримані від впровадження стратегії (створені робочі місця,	1 раз на 2 роки і після закінчення реалізації Стратегії

Критерій (показник)	Джерела інформації	Одиниці вимірювання та механізм визначення	Періодичність
		покращення соціального комфорту тощо).	
Екологічна ефективність	Статистичні та адміністративні звіти Звіти про проведення соціологічних та експертних досліджень	Одиниці вимірювання кількісних результатів визначаються згідно з одиницями вимірювання очікуваного результату за відповідними стратегічними цілями, операційними завданнями, програмами, проектами і заходами. Якісні результати вимірюються шляхом проведення фокус-груп, анкетувань, інших форм соціологічних та експертних досліджень. Предметом оцінювання є специфічні екологічні впливи (зменшення негативного впливу та збільшення позитивного впливу на довкілля), які є наслідком впровадженням стратегії.	Протягом 3–х років після впровадження Стратегії
Стійкість (сталість)	Статистичні та адміністративні звіти Звіти про моніторинг та оцінювання стратегії Звіти про проведення соціологічних, маркетингових та експертних досліджень	Якісний показник, який вказує на подальшу спроможність влади, бізнесу, громади міста до ефективного використання нових здобутків та потенціалу, сформованого упродовж реалізації стратегії (кадрового, фінансового, ринкового та іншого)	Протягом 3–5–ти років після впровадження Стратегії

11.4 Використання результатів моніторингу й оцінки

Результати моніторингу й оцінки реалізації Стратегії враховуються при прийнятті управлінських рішень.

Результати моніторингу й оцінки реалізації Стратегії є відкритими та оприлюднюються шляхом розміщення відповідної інформації у мережі Інтернет, а також шляхом публікацій у засобах масової інформації, видання окремих брошур, буклетів тощо.

Оприлюднення результатів моніторингу й оцінки реалізації Стратегії здійснюється в обсязі та у формі, які є доступними для сприйняття різними категоріями споживачів цієї інформації. Звітна інформація має бути наочною, подаватися з використанням пояснювальних висновків і коментарів, порівняльних таблиць, діаграм, карт, ілюстрацій та інших графічних зображень.

Дані звітів про результати моніторингу й оцінки є обов'язковими для використання при розробці і корегуванні програм, проектів, заходів Стратегії, формуванні і корегуванні стратегічних цілей та операційних завдань Стратегії, а також при розробці стратегії розвитку туризму на наступний період, інших програмних і розпорядчих документів.

Результати моніторингу й оцінки є підставою для прийняття рішень щодо виділення чи перерозподілу фінансових та інших ресурсів, формування бюджетних запитів і впровадження інших заходів щодо ресурсного забезпечення та розвитку підприємства.

12 Програми діяльності організації (підприємства, установи)

12.1 Мета розробки проектів і програм на підприємстві

Що таке проект і програма

Проект – взаємопов'язаний набір заходів і процесів, основна мета якого – реалізація масштабного завдання. Його головні атрибути – наявність термінів виконання, ресурси, місія. Реалізація проекту може бути підрахована кількісно, а також якісно (поставлені цілі досягнуті або провалені).

Програма – група проектів, об'єднаних єдиною метою, управлінням, ресурсами, місією. Їх результат – якісна зміна стану, викликане реалізацією запланованих завдань. Програма розвитку охорони здоров'я передбачає виконання ряду проектів: будівництво лікарень, проведення досліджень, навчання персоналу і багато іншого.

Основою програмно-цільового підходу до прийняття управлінських рішень є програма. Під програмою розуміють комплекс заходів, спрямованих на досягнення відповідної мети з урахуванням оптимального використання ресурсів при визначених обмеженнях. Від перспективних планів програма відрізняється, перш за все, більш тривалим періодом часу, протягом якого реалізуються визначені цілі, та орієнтується на виконання певних функцій.

Комплексний характер програми забезпечується шляхом розробки взаємопов'язаних технічних, економічних, соціальних, виробничих, організаційних, науково-технічних та інших заходів.

Основні характеристики програми:

- 1) цільове призначення;
- 2) кількісне визначення ресурсів для реалізації управлінського рішення;
- 3) обмеження ресурсів, що необхідні для реалізації програми;
- 4) поділ генеральної програми на певні частини-підпрограми з метою визначення відповідальних за кожен етап роботи.

Основним документом програмно-цільового підходу управління є цільові комплексні програми.

Цільова комплексна програма – це документ, в якому міститься визначений за ресурсами, виконавцями та строками здійснення комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей. Цілі, на які має бути спрямована цільова комплексна програма, обумовлені стратегією організації, наявністю певної конкретної або кількох суміжних соціально-економічних проблем.

Цільові комплексні програми класифікуються за ознаками:

- *за масштабами розробки і реалізації*: загальнодержавні, міжрегіональні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, локальні;
- *за спрямованістю*: соціально-економічні, регіональні, інституційні, наукові, науково-технічні, екологічні, виробничі тощо;
- *за терміном реалізації*: довгострокові (5-10 років), середньострокові (1-5 років), короткострокові (до 1 року).

Порядок складання і розробки програми передбачає виконання наступних етапів:

1. Аналіз тенденцій економічного розвитку в сфері програмної діяльності.
2. Прогнозування і визначення потреби коректування цих тенденцій.
3. Дослідження і розробка альтернативних варіантів програми.
4. Оцінка і вибір найефективніших варіантів програми.
5. Формування розгорнутого проекту програми.
6. Формування єдиної стратегії вирішення проблеми.
7. Контроль за ходом виконання програми [16, с. 96].

Загальну мету програми поділяють на функціональні і предметні цілі. Для виявлення кількісних характеристик програмних цілей кожен програму розгортають у багаторівневу множину локальних (часткових) підцілей, які називають деревом цілей.

У випадку розгортання кінцевої мети програми використовують метод дезагрегації або метод забезпечувальних умов. *Метод дезагрегації* використовують тоді, коли кінцеву мету програми не вдається пов'язати із засобами її досягнення, наприклад, під час побудови функціонального дерева цілей.

Метод забезпечувальних умов передбачає, що вихідну проблему спочатку пропонують для оцінки експертам. Кожен експерт формує вимоги у формі науково-технічних, економічних, організаційних та інших умов, виконання яких, на його думку, необхідне для вирішення проблеми. Далі кожен науково-технічну умову розглядають як проблему і пропонують для оцінки відповідним фахівцям.

Ефективність варіантів програми можна оцінити двома шляхами: побудувавши систему економіко-математичних моделей і розрахувавши варіанти на ПЕОМ за допомогою системи експертних оцінок. Найдоцільніше ці два способи поєднувати.

У випадку визначення економічної ефективності результатів програми в цілому виконують системну оцінку усіх видів результатів програми. Ефект

науково-технічної програми є функцією від економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних результатів.

Розглянемо основні категорії, що використовуються у програмно-цільовому управлінні. Планування є пріоритетною функцією управління, що складається з підготовки різних варіантів управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів, програм і планів, в обґрунтуванні їхньої оптимальності та забезпеченні можливості виконання й контролю за їхнім виконанням [20]. Планування включає науково обґрунтоване визначення цілей, показників, завдань, термінів, темпів, пропорцій розвитку соціальних процесів і основних засобів їх перетворення в життя за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів і прийняття найбільш прийняттого. У державному управлінні планування дозволяє науково обґрунтовувати можливі шляхи розвитку конкретного об'єкта управління на певний період часу.

Програми розглядалися як інструмент планової діяльності, призначений для комплексного ув'язування виробничо-економічних (територіальних і галузевих) і соціально-економічних (проблемно-цільових) аспектів розвитку. Як правило, вони включалися в технологію управління на перед планової стадії і використовувалися з метою підвищення наукового рівня і ресурсної обґрунтованості п'ятирічних планів. Програма – це «намічений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою і віднесений до певних строків комплекс взаємопов'язаних завдань та заходів соціального, економічного, наукового, технічного, організаційного характеру, спрямованих на розв'язання цих завдань, з визначенням ресурсів та їх джерел, що використовуються». Найбільш загальними особливостями програм є: єдність мети; фіксування комплексу обумовлених метою завдань та заходів; забезпечення останніх ресурсами; плановірність реалізації; конкретність строків виконання; комплексність завдань та їх розв'язання.

Будь-яка програма в явному або прихованому вигляді містить мету та якийсь набір (комплекс) засобів її здійснення. Утім на сьогодні програма вважається комплексною, якщо вона об'єднує декілька програм споріднених напрямів відповідної галузі та передбачає їх фінансування за кількома кодами функціональної класифікації видатків місцевого бюджету. Державні цільові програми поділяються на програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля тощо.

12.2 Сутнісний зміст терміну «проект»

Дуже близьким за значенням до терміну «програма» є термін «проект». У традиційному трактуванні цього слова під проектом розуміється план споруди чи конструкції. Звично також сприймається словосполучення «проект закону». Це – традиційне тлумачення, яке означає, по суті, нарис, пропозицію, побажання, ідею та один з можливих варіантів її втілення, ще не існуючу річ. Новаторське тлумачення передбачає розуміння проекту як елементу, фрагмента, етапу у виконанні певних програм, самодостатнього управлінського

рішення соціального, господарського, фінансового характеру. Таке значення терміна «проект» передбачає не пропозицію, що допускає зміни, альтернативи, уточнення, а конкретне завдання, обмежене визначеними рамками в просторі і в часі, рівнем фінансування тощо. Отже проект можна визначити як «комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом певного часу при встановлених ресурсних обмеженнях». «Проект є тимчасовою інноваційною системною дією, для виконання якої можуть знадобитися фінансові, матеріальні, трудові ресурси з обмеженими можливостями їхнього одержання й певним ризиком у досягненні його мети – оригінального продукту у вигляді нового товару або послуги». Якщо проект спрямований на досягнення соціальних цілей: реформування або удосконалення соціального захисту, охорону здоров'я, освіту тощо, то у цьому разі мова йде про соціальний проект.

«Проект» відрізняється від «програми» більшою структурованістю, обов'язковою визначеністю відносно термінів початку та закінчення проекту (програма може мати початок і не мати терміну закінчення, наприклад постійно діюча програма соціального страхування або житлових субсидій), обмеженістю ресурсів (як правило обсяг ресурсів визначається на проект в цілому, з розбивкою на окремі етапи та види робіт). Проект на відміну від програми також, як правило має вищий рівень інноваційності. О. Макарова відмічає, що програма відрізняється від плану ще й тим, що програма мала бути зорієнтована на певну крупномасштабну ціль, яка мала міжвідомчий або міжгалузевий характер, а план орієнтований на відомство або організацію і складається з програм, в яких бере участь дане відомство. Проектний підхід застосовують тоді, коли чітко визначені: завдання проекту та кінцевий результат; виділені чи наявні ресурси; часові рамки та обмеження. Якщо поняття «програма» використовується в широкому спектрі, то «термін «програмування» одержав нині більше вузькі значення специфічних математичних операцій або підготовки інформації для обробки на ЕОМ». Найважливішими формами програмування виступають складання програмного розрізу планів; обґрунтування соціальної, економічної, науково-технічної, екологічної політики держави; підготовка нормативних документів (законів, постанов, розпоряджень), що мають цільовий характер. Як метод цільового управління програмування є сукупністю взаємозалежних, взаємопогоджуваних прийомів, засобів цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт керування для досягнення намічених результатів. До їхнього числа відносяться різні форми координації діяльності; визначені способи концентрації, розподілу і перерозподілу наявних ресурсів; економічне стимулювання; різнобічна підтримка ініціатив, спрямованих на розвиток інтеграційних процесів у суспільстві; формування позитивної мотивації спільної діяльності, орієнтованої на досягнення загальних результатів; прийоми і способи організаційного проектування і деякі інші. У контексті державного управління програмування відрізняється від планування меншою жорсткістю, часто рекомендаційним, а не обов'язковим характером. Якщо плани передбачають обов'язкові для досягнення результати, то програми засновуються переважно на прогнозних

оцінках. Програмно-цільовий підхід забезпечує єдність дій, спрямованих на узгодження цілей і задач різних рівнів управління, а також часових періодів різної тривалості. Даний метод дозволяє розглядати вирішення проблеми як цілеспрямований процес, що передбачає: розукрупнення проблеми на складові частини (задачі); виявлення несуперечливості цих частин і їх взаємозв'язок; встановлення пріоритетів; виділення провідної ланки в сукупності задач; визначення умов для їх комплексного вирішення. Спрямованість у майбутнє, цільова орієнтація, динамічність і локальна централізація управління – найважливіші характеристики програмно- цільового управління, органічно пов'язані з комплексним, системним підходом до аналізу поведінки керованого об'єкта, а також до процесу прийняття і здійснення управлінського рішення.

12.2 Чим відрізняються програми від проектів та планів підприємства

Різниця між проектом та програмою. Найважливіша відмінність між зазначеними поняттями – це їх масштаб. Програма – це кілька проектів, об'єднаних між собою однією метою. Вона вимірюється не кількісно, а якісно і припускає зміну стану. Терміни реалізації проекту, як правило, визначені жорстко, а їх перенесення неминуче вплине на втілення в життя програми.

Також є відмінності і по складності втілення в життя поставлених завдань. Реалізація проекту бачиться більш простий, так як для успіху досить досягти цілей до певного періоду часу. Програма – це лише гіпотеза (боротьба з алкоголізмом або наркоманією), яка має знайти своє підтвердження на практиці. Не завжди взаємопов'язані проекти і їх успішне втілення призводять до зміни стану, а результат і зовсім може виявитися непередбачуваним.

Відмінність проекту від програми полягає в наступному:

Обсяг поняття. Програма – поняття більш широке, що включає в себе сукупність проектів.

Тривалість. Терміни реалізації програми – широкі, проекту – конкретні, вимірні.

Результат. Проект втілений тоді, коли заплановані заходи виконані до зазначеної дати. Результат програми – зміна стану, вплив на ситуацію. Таким чином, навіть її часткова реалізація може виявитися успішною, а отриманий ефект перевершити всі очікування.

Складність. Реалізація програми складніше, ніж виконання проекту, так як всі доданки завдання потребують координації.

Проект , програма і план : схожість і відмінність

Проект

Під проектом ми розуміємо цілісну роботу, яку не можна закінчити, зупинившись на півдорозі, оскільки оцінюється кінцевий продукт. Обов'язковим атрибутом є реальна практична діяльність. Проектна діяльність ґрунтується на активній соціальній дії у вирішенні життєво значущої проблеми.

У межах проектного підходу дія завжди є ініціативною і сприймається як потенційний ресурс, важлива цінність. Дія⁸⁷при роботі над проектом не буде однобічною-адже розвивається кожен суб'єкт проектування.

Програма

Програма ставить за мету вирішувати значущу проблему тільки формально. Важливим у програмі є тільки результат, а не процес досягнення результату. Програма передбачає виконання будь-якої корисної роботи, у той час як завдання проекту не тільки в цьому, а й в тому, щоб через роботу розширити свій світогляд, набути теоретичних знань, що дають потім змогу краще розуміти життя та по-науковому творити його. Будь-які дії в межах програми орієнтуються на досягнення певної, заздалегідь поставленої мети, реалізацію окресленої моделі. Критерієм результативності програми є максимальне наближення до вимог, тобто мети.

План

План- це програма дій, заздалегідь визначений по-рядок, послідовність здійснення якої-небудь програми, виконання роботи, проведення заходів. План не передбачає презентації кінцевої мети, а тільки спрямовує виконавців до її досягнення.

Головне в плані- виконавча дисципліна. План частіше всього складається однією особою для виконання іншими. Він не є особистісно-орієнтованим, не враховує творчої ініціативи та розвитку особистості. - Представлення роботи над планом може розмежоване по окремих питаннях, тоді як презентація проекту- це цілісне бачення всієї проблеми.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Формування державно–управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – Київ : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
2. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч. посібник] / В. А. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
3. Гордієнко Л. Ю. Менеджмент державної установи: навч. посібник. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2001. 152 с.
4. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно–аналітичне та організаційне забезпечення : монографія / А. О. Дегтяр. – Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 224 с.
5. Державне управління та державні установи: навч. посібник для дистанційного навчання / В. П. Рубцов, Н. І. Перинська ; За ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна. – Київ : Університет «Україна», 2008. 440 с.
6. Державне управління і менеджмент : [навч. посібник у табл. і схемах] / [Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг.ред. Г. С. Одінцової. – Харків : ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер з англ. / Д. Дерлоу. – Київ : Всевіт: Наукова думка, 2001. – 242 с. – (Сер. «Усе про менеджмент»)
8. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник / Л. І. Донець. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 312 с.
9. Карагодін О. В. Методологічні підходи до побудови механізму прийняття та реалізації державно–управлінських рішень / О.В. Карагодін // Менеджер : Вісник ДонДУУ – № 2 (69). – 2014. – С. 33–48.
10. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. – Москва : Дело. – 2000. – 392 с.
11. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2005. – 860 с.
12. Плахтій Т. Побудова ефективних суспільно-політичних організацій в умовах інформаційного суспільства: Методичний посібник [Електронний ресурс] // Динамічні мережі. Теорія і технологія., 25. 10. 2012. – Режим доступу: http://tarasplakhtiy.wordpress.com/2012/10/25/metodychnyi_posibnyk/
13. Посібник з розвитку громад: Практичний порадник для небайдужих / Кол.авт.: Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова та ін. Київ, 2007. 458 с.
14. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон ; [пер. з англ. вид]. м. Київ : АтрЕК, 2006. 392 с.

Навчальне видання

САМОЙЛЕНКО Інна Олександрівна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
із дисциплін

«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»

(для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. О. Самойленко*

План 2017, поз. 234 Л

Підп. до друку 02.02.2018. Формат 60 x 84/16

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 5,2

Тираж 50 пр. Зам. №.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.